



En undersøgelse af IKT i leverancekæden inden for FM

Jensen, Per Anker; Scupola, Ada Hugger

Published in:
FM Update

Publication date:
2010

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):
Jensen, P. A., & Scupola, A. H. (2010). En undersøgelse af IKT i leverancekæden inden for FM. *FM Update*, (5), 22-24.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



#5 MARTS 2010

FM Update

Dansk Facilities Management netværk

DFM



TEMA: DFM KONFERENCEN 2010

FACILITIES MANAGEMENT – SAMFUNDETS KERNESUPPORT

DFM LÆGGES TÆT TIL VINDEN



MOGENS KORNBO,
Bestyrelsesformand

Kære FM'er,

Så løb år 2009 tør for dage og vi tog hul på et nyt år – og for DFM et år, hvor bestyrelsen har søgt at lægge foreningen endnu tættere op imod de vinde der blæser omkring os.

Årets generalforsamling i januar, der denne gang blev holdt i det smukke nye Aller hovedkvarter, bød bl.a. på en spændende rundvisning i det visionært tænkte hus. Der blev i år mødt medlemsstærkt op til generalforsamlingen, hvilket gjorde det samlede arrangement så meget bedre.

I slutningen af januar afholdte vi så den årlige DFM konference og – trods krise mm. – mødte FM'ere også her talstærkt op til netværksmødet over to dage i Arne Jacobsens SAS Royal Hotel i København. Faktisk var antal tilmeldte i år rekord i nyere tid.

En konference der bød på stor alsidighed og forskellige vinkler over emnet "FM som samfundets kernesupport" og som også gav rig lejlighed til at netværke. Vi fik rigtig fine tilbagemeldinger på arrangementet – tak for det.

Da bestyrelsen sidst på året i 2009 havde sin årlige strategi dag (denne gang over flere dage) blev der taget nogle afgørende nye skridt for foreningen. Bl.a. søgte bestyrelsen denne gang at lave en fokuseret langsigtet strategi, hvor vi lagde en rød tråd ud over 3-5 år med nogle klare milestones for de enkelte år. Altså en årsstrategi der samtidig har langsigtede mål sat op.

Her blev det bl.a. diskuteret hvorledes DFM skal kunne bringe sig frem mod at være en aktiv samfundsdebattør når det gælder FM-området ligesom der blev lagt op til se på om DFM skulle stå for en egentlig FM uddannelse og kursusaktivitet. Det blev også diskuteret om forhold som forlagsforretning og fakultet.

Jo vist... langsigtede mål som har flere milepæle undervejs for at komme dertil. Et af værktøjerne for at komme videre mod de langsigtede mål og sikre en endnu mere proaktiv forening undersøges allerede i år. Bestyrelsen har sat i værk at undersøge, hvorvidt der kan skabes rammer for ansættelse af en daglig leder – en "direktør" – i DFM. Der er noget der arbejdes med i disse måneder og det er hensigten at bestyrelsen vil have en plan lagt frem for dette efter sommerferien.

DFM vil – og skal blive ved med at forandre sig og følge med den udvikling og efterspørgsel der i samfundet. Og FM – som disciplin – finder mere og mere forståelse og målrettet anvendelse i det danske samfund – en udvikling DFM fortsat skal blive ved med at være aktiv katalysator for. Og det kræver forandringer undervejs.

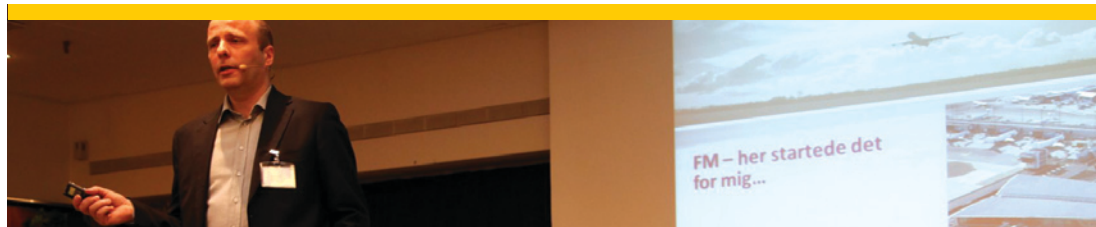
Rigtig god læselyst.

Mogens Kornbo
DFM, bestyrelsesformand

Forsidefoto: Kjeld Nielsen

INDHOLD

FM får stadig mere vægt	Side 3 >>
Vejen til FM Nirvana	Side 4 >>
Store gevinster ved digitalt byggeri	Side 6 >>
Det handler om at gøre det rigtige	Side 7 >>
Bygninger varer ikke evigt	Side 9 >>
Partnerskab giver mere innovation	Side 10 >>
Synlig så det klodser	Side 12 >>
Et hus uden bekymringer	Side 14 >>
Outsourcing kræver omtanke	Side 16 >>
Hospitalsledelse i udfordrende dobbeltrolle	Side 17 >>
FM på skole-bænken	Side 18 >>
Outsourcing i en krisetid	Side 19 >>
FM værktøjskassen	Side 21 >>
En undersøgelse af IKT i leverancekæden inden for FM	Side 22 >>
Europæisk og Dansk Standard for Facilities Management	Side 25 >>
Facilities Management går op i gear i 2010 ...	Side 29 >>



FM FÅR STADIG MERE VÆGT

MOGENS KORNBO,
Bestyrelsesformand

Omverdenen får i stigende grad øje på, hvad FM kan gøre for virksomheder og samfund. Det handler ikke alene om den økonomiske bundlinje, men om at skabe merværdi på flere forskellige områder. Det sagde Mogens Kornbo, da han i sin egenskab af formand for DFM bød velkommen til DFM Konferencen 2010.

For at køre fra A til B i en bil, skal bilen kunne starte, den skal være vedligeholdt og velsmurt, og der skal være benzin på tanken. Det kræver en masse processer, at få alt dette til at fungere. Hvis der ikke var tale om en bil, men om en virksomhed eller et samfund, ville alle disse processer blive styret ved hjælp af Facilities Management. Det er altså FM, der sikrer, at vi kommer fra A til B.

Sådan sagde formanden for Dansk Facilities Management netværk, Mogens Kornbo, i sin velkomst og introduktion til DFM Konferencen 2010, hvor han også fortalte om sit eget arbejde med FM.

"For mig startede det i Københavns Lufthavn, og der drejer det hele sig om FM. Lufthavnen er bare et trinbræt, men der er en masse bagved liggende processer, der får det hele til at fungere. FM er ledelsen af alle disse tandhjul," sagde Mogens Kornbo, der i dag er bygningschef i Ruderdal Kommune og initiativtager til Terminal A – et projekt for en ny lavpristerminal i Københavns Lufthavn.

FM er gået fra at have hovedvægt på effektivisering af aktiviteter for at opnå besparelser til at have større fokus på at skabe merværdi for virksomhederne og bidrage til økonomisk, social og miljømæssig bæredygtighed.

Fra vicevært til udvikler

"FM er gået fra viceværtfunktionen til en mere proaktiv og udviklende rolle, og omverdenen har fået øje på, hvad FM egentlig kan gøre for organisationen. Det handler ikke bare om den økonomiske bundlinje, men også om elementer som indeklima, medarbejdertrivsel og bæredygtighed," sagde Mogens Kornbo.

Han påpegede, at det potentielle FM marked herhjemme i 2008 beløb sig til 59 mia. kr., mens det faktiske marked var på 37 mia. kr. Tallene kommer fra Center for Facilities Management på DTU – et nationalt forskningscenter, der blev etableret i 2008 for at styrke forskningen inden for området.

Centeret og den øvrige udvikling, der er sket på området i de seneste år herhjemme, understreger FMs rolle som et ledelsesværktøj og et aktiv, der skaber merværdi og får stadig mere vægt som samfundets kernesupport.

"FM er en kernesupport, og det er vores udfordring at skabe dialog med brugerne, så de forstår betydningen af FM, lige som vi ikke bare skal forstå, hvad der foregår i vores egen "cirkel", men også det uden for – altså hos brugerne. Den snitflade kan være svær at håndtere," sagde Mogens Kornbo, som videre fortalte om nogle af aktiviteterne og fremtidsplanerne i DFM netværk.

Ny bestyrelse og nyt website

Netværket har bl.a. fået ny bestyrelse og ny hjemmeside og udarbejdet strategiske mål, hvor der i 2010 vil være fokus på bæredygtig FM inden for emner som workplace, bygningers "life cycle", adfærd og krisestyring. Der er endvidere fremlagt forslag til en række aktiviteter i 2010 – fra besøg på nye byggerier til en konference om hospitalsbyggeri i samarbejde med Bygherreforeningen.

Næste år har DFM 20 års jubilæum, og et arbejdsudvalg er gået i gang med at planlægge, hvilke aktiviteter, det skal føre med sig. Et andet udvalg forsøger at få EuroFM konferencen til København i 2012. Og så er DFM i øvrigt gået til filmen med et projekt, hvor man i samarbejde med Kontinent Film & TV får produceret en professionel film om FM.

Mogens Kornbo sluttede med en opfordring til, at flere "ildsjæle" blandt FM'erne tager del i DFMs arbejde – f.eks. ved at være kontaktpersoner i medlemsvirksomhederne, komme med forslag til workshops og møder, skrive indlæg på hjemmesiden og blande sig i debatten med gode cases og holdninger til FM udviklingen.

"Vi vil i det hele taget gerne have jeres hjælp til arbejdet i DFM, og jeg vil bare opfordre til, at I byder ind," sagde formanden, der sluttede med at byde velkommen til DFM Konferencen 2010.

**Fremover skal FM'erne være endnu bedre til at skabe værdi for kernevirk-
somheden og samtidig være mere effektive. FM'erne stræber efter mange
ting, og for at nå målene er det nødvendigt at have et klart koncept, mener
Magnus Kuchler, en af Nordens førende FM rådgivere.**

MAGNUS KUCHLER, partner,
ansvarlig for Ernst & Young's
FM rådgivning i Norden
www.ey.com/dk

VEJEN TIL FM NIRVANA



Virksomhedernes topledere lægger stadig større vægt på FM-området, men i stedet for at tilføre området flere ressourcer, skærer virksomhederne i stedet i FM-budgetterne.

I en undersøgelse fra revisions- og rådgivningsfirmaet Ernst & Young fra 2009 sagde 80 procent af toplederne, at FM havde fået mere betydning, men kun seks procent af de samme topledere havde tilført området flere ressourcer – og hele 44 procent havde beskåret FM-organisationens budget.

Det er derfor vigtigere end nogensinde for facilities managerne både at være effektive og skabe værdi for kernevirkomheden. Samtidig skal FM'erne være endnu bedre til at vise topledelsen, hvor stor betydning og værdi FM-området har for virksomheden.

Det fortalte svenske Magnus Kuchler på DFM konferencen 2010. Kuchler er partner i Ernst & Young og ansvarlig for firmaets FM rådgivning i Norden. I sit indlæg på konferencen satte han fokus på trends og visioner for FM frem mod 2015.

"Jeg elsker FM – det er det sjoveste, der findes," proklamerede Magnus Kuchler. "Ja, ikke nødvendigvis vedligehold, catering og så videre, men udviklingen på området. Det er en af de sektorer, der udvikler sig hurtigst, og vi skal hele tiden finde nye løsninger."

Hvad drømmer FM'erne om?

Magnus Kuchler har på baggrund af sine 14 år som rådgiver på FN området forsøgt at definere, hvordan FM lederne "Nirvana" ser ud. Hvad er det FM'erne drømmer om og stræber efter? Ja, det er mange ting, men bl.a. en proaktiv FM organisation, der tager det fulde ansvar for arbejdspladsen og medarbejderne inden for alle FM områder og leverer standardiserede løsninger, men også tager individuelle hensyn.

Det er også vigtigt, at man bruger ny teknologi bedst muligt og har mulighed for at måle FM værdien for kernevirkomheden – en værdi, der gerne skulle vokse år for år. Et andet parameter, som bliver stadig vigtigere, er bæredygtighed. I et "FM Nirvana" medfø-

FM koncepter

FM Concept	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Make or buy strategy ▶ Service descriptions ▶ Demand organization ▶ Roles and responsibilities ▶ Ordering processes ▶ Outsourcing process with partner selection ▶ Decision forums 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Partnership model ▶ Supplier price model ▶ Cost allocation model ▶ Risk allocation model ▶ Performance management framework and key performance indicators ▶ Agreement structure ▶ Tools and templates



- THE TERMITES ARE AHEAD!
BUT MAN IS CATCHING UP!**
- The ocean is used for 90% of heating and cooling of the 100 largest properties in Toronto
 - XEROX introduces "erasable printing"
 - Vertical farms

rer FM aktiviteterne ikke noget CO udslip – der er tale om ægte Green FM.

"Sidste år fokuserede alle på Green FM, og det vil fortsætte fremover uanset om, der er finanskriser eller ej. De fleste virksomheder er ikke så miljøvenlige i deres kernevirkomhed, men så må de vise det inden for andre områder, og her kommer FM ind. Vi skal ikke bare være effektive – vi skal også være bæredygtige," sagde Magnus Kuchler.

Konceptet skal være klart

For at lykkes med FM – og måske nærme sig det skitse-rede "Nirvana" – er det nødvendigt at have et gennem-tænkt og velbeskrevet FM koncept.

"Det handler for eksempel om, hvorvidt man skal have en "producere" eller "købe" strategi. Få virksomheder har analyseret og forholdt sig til, hvad der skal være in-house og hvad der skal outsources. Men der findes jo gode og dårlige eksempler på begge løsninger,"

sagde Magnus Kuchler, der advarede mod at vælge nye strategier hvert eller hvert andet år.

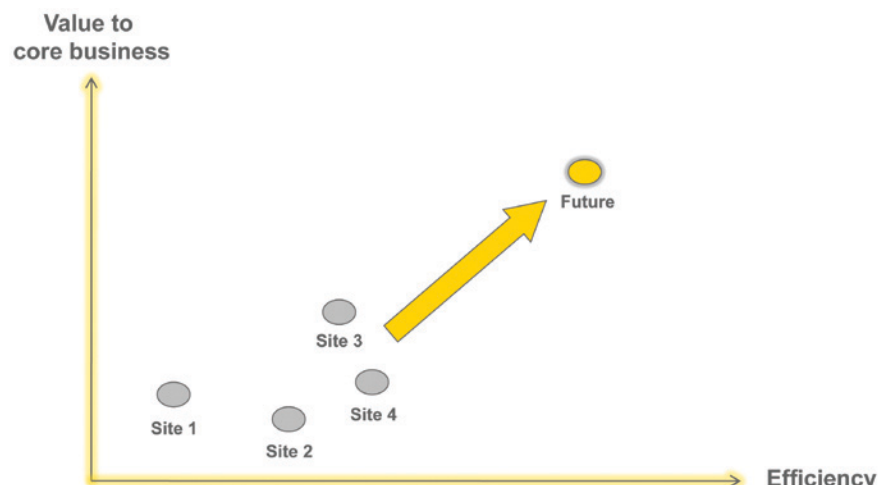
I FM konceptet skal også indgå elementer som servicebeskrivelser, krav til organisation, roller og ansvar, ordreprocesser, beslutningsfora, partnerskabsmodeller, modeller for partnerskaber, leverandører, omkostnings og risiko allokering, KPI'er, aftalestrukturer samt redskaber og skabeloner.

"Alle disse områder hænger sammen, og man skal se konceptet som en helhed. Det handler om, hvor vi vil hen med vores FM," sagde Magnus Kuchler, der endvidere opfordrede til at tage elementer som geografisk placering, størrelse, type af forretning og modenhed af FM markedet med i overvejelserne, når man skal fastlægge sit FM koncept.

"Forskellige typer af bygninger og forretninger har brug for forskellige koncepter," fastslog den svenske FM rådgiver.

Se alle slides på www.dfm-net.dk

Slides fra de forskellige indlæg kan ses på DFM's hjemmeside www.dfm-net.dk



Den digitale håndtering af bygninger fra vugge til grav rummer et stort økonomisk potentiale og kan danne grundlaget for fremtidens FM. Men udviklingen på området går trægt, og der er brug for input fra FM aktørerne, hvis de digitale ambitioner skal bære frugt.

HENNING STEENSIG,
vicedirektør, Erhvervs- og
Byggestyrelsen
www.ebst.dk



STORE GEVINSTER VED DIGITALT BYGGERI

Digital håndtering af bygninger fra vugge til grav rummer et enormt potentiale for effektiviseringer og besparelser, men det går meget trægt med at få de digitale ambitioner ført ud i livet i bygge- og ejendomssektoren. Det fortalte vicedirektør Henning Steensig fra Erhvervs- og Byggestyrelsen på DFM Konferencen 2010.

"Regeringsinitiativet digitalt byggeri blev lanceret for 10 år siden og sluttede i 2007. Det var tanken, at det skulle forbedre produktiviteten i dansk byggeri, men det var kun delelementer, som lykkedes. Den udvikling, vi havde ønsket, er ikke kommet endnu, og derfor er nu i gang med at tænke videre," sagde Henning Steensig.

Tanker om det digitale byggeris fremtid foregår blandt andet i Domænebestyrelsen for bygninger, boliger og forsyning. Bestyrelsen er etableret i forlængelse af den strategien for digitalisering af den offentlige sektor 2007-2010 og består af repræsentanter for en række offentlige instanser. Den arbejder på at udvikle den digitale forvaltning inden for området og forsøger bl.a. at få registre som BBR organiseret bedre.

Udsigt til store besparelser

At der er store gevinster ved digitalt byggeri viser rapporten "Digital forvaltning af bygninger fra vugge til grav", som COWI udarbejdede for Erhvervs- og Byggestyrelsen sidste år.

Ifølge rapporten tilfalder de største gevinster ved digitaliseringen driftsherrerne i form af effektivisering af

vedligeholdelse (ca. 7 mia. kr.) og bedre arealudnyttelse (ca. 6 mia. kr.), mens digitalisering af byggeproces og sagsbehandling vil kunne give besparelser for ca. 4 mia. kr. – besparelser, der foruden driftsherrerne også kommer bygherrer, rådgivere, entreprenører, leverandører, forsikringsselskaber og myndigheder til gode.

"Så hvorfor udnytter vi ikke bare det store potentiale ved at digitalisere byggeriet fra vugge til grav," spurgte Henning Steensig retorisk.

"Det har vist sig, at det ikke er så enkelt. Nogle skal starte et sted med at udvikle de metoder og redskaber, der er nødvendige for at digitalisere byggeriet. Det er meget nemmere at skaffe penge til at bygge for end til at forbedre drift og vedligehold gennem digitalisering, og det er vores rolle at skabe bevidsthed om, at det kan betale sig at digitalisere hele processen," sagde Henning Steensig og fortsatte:

Fælles standarder savnes

Et af hovedproblemerne er ifølge vicedirektøren, at der ikke findes fælles standarder for software og formater inden for bygningsdata.

"Standardisering er en forudsætning for den digitale håndtering af bygninger. Men det er et meget fragmenteret marked. Der findes ikke nogen stor softwareleverandør, der har den færdige løsning til dette område," sagde Henning Steensig.

Der er dog sat gang i nogle standardiseringsprojekter. IFC (Industry Foundation Classes, red.) tegner således til at blive fremtidens standard dataformat på området, og gennem Dansk Bygge Klassifikation arbejdes der på at skabe en fælles terminologi.

På trods af de mange udfordringer og den langsomme proces, mener Henning Steensig, at Danmark sammenlignet med andre lande er langt fremme inden for digitalt byggeri.

"Der findes ikke mange lande, der er lykkedes bedre med det. Danmark er foregangsland, og staten er foregangsmand på området. I Erhvervs- og Byggestyrelsen fortsætter vi med forskellige initiativer, men vi kan ikke gøre det alene," sagde Henning Steensig.

Han opfordrede alle, der arbejder med Facilities Management, til at komme med input til processen, hvis digitalt byggeri skal danne fundamentet for fremtidens FM.

Vedr. EBST's spørgeskemaundersøgelse fra DFM-konferencen 28.01.2010

Overordnede konklusioner på undersøgelsen:

- De fleste kan se gevinster ved at anvende digitale værktøjer og metoder i forbindelse med FM (84%).
- De mest relevante FM-data vedrører vedligehold og energistyring.
- Der anvendes et hav af forskellige FM-programmer derude. Excel er det mest anvendte ift. denne undersøgelse.
- Af samme grund er .xls-formatet det mest anvendte dataformat. IFC-formatet anvendes næsten ikke.
- Kun 22% anvender DBK-kodning af byggeobjekter mm.
- Kun 18% anvender BIM-modeller i forbindelse med FM.
- De største barrierer ift. at kunne lave digital FM skyldes mangel på standardiserede dataformater.

DET HANDLER OM AT GØRE DET RIGTIGE

MICHAEL BRAUNGART,
professor og forfatter

Vi skal ikke undskylde, at vi er på kloden. Vi løser ikke verdens miljøproblemer og ressourcemangel ved at minimere, men ved at optimere. I stedet for at skabe produkter, der lever fra "vugge til grav" og bliver til affald, skal alle produkter indgå i et kredsløb fra "vugge til vugge" og blive til nye produkter eller gøre gavn i det biologiske kredsløb. Manden bag "Cradle to Cradle" bevægelsen, Michael Braungart, gav en energisk og underholdende introduktion til sine ideer på DFM Konferencen 2010.



"København har bebudet, at byen vil være CO₂ neutral i 2020, men det kan man kun være, hvis man ikke eksisterer. Og hvordan skal vi lave facilities management for noget, der ikke eksisterer?" Sådan lød et af spørgsmålene fra den tyske professor og forfatter Michael Braungart på DFM Konferencen 2010.

Braungart er ophavsmand til "Cradle to Cradle"-begrebet (vugge til vugge) – en idé og bevægelse, der gør op med forestillingen om, at menneskeskabte industrier nødvendigvis skader verden, og at vi derfor er nødt til at minimere skadens omfang ved hele tiden at reducere, tilpasse og genbruge. For derved opretholder vi blot industriens traditionelle "Cradle to Grave" (vugge til grav) produktionsmodel, der skaber enorme mængder affald og forurening. Vi løser ikke problemerne, men forlænger blot den skadelige proces.

Intet spild i naturen

I et indlæg præget af mange humoristiske og tankevækkende eksempler og anekdoter fortalte Michael Braungart om sin vision for en alternativ løsning på de aktuelle klima-, forurenings- og ressourcudfordringerne i form af Cradle to Cradle. En tankegang, der er inspireret af naturen, hvor der ikke kendes til spild, da alt affald opfattes som næringsstoffer og indgår i et biologisk kredsløb.

"Vi føler skyld over at være på jorden, men når vi ser os selv som en byrde, er vi ikke kreative. Vi skal tro på os selv. I stedet for at gøre tingene rigtigt ved at rationalisere, skal vi gøre de rigtige ting ved at effektivisere," lød budskabet fra Michael Braungart.

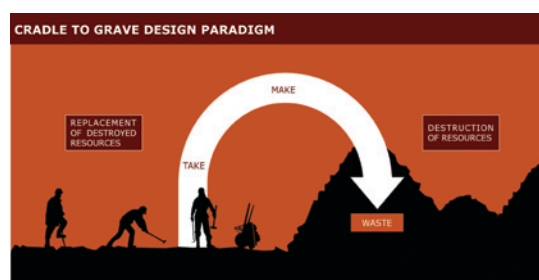
Han udstillede den måde, vi forsøger at løse klimaproblemerne på og begrænse forureningen, men en række morsomme eksempler, der satte tingene lidt på spidsen.

"Hvis man går på toilettet, før man skal ud at flyve, sparer man CO₂, fordi man derved er med til at mindske flyets vægt. Men ved at flyve nøgen kunne man spare endnu mere! Og hvis alle mænd gik med slips – og alle kvinder også – ville de være så anspændte og svede så meget, at man kunne sænke temperaturen i alle bygninger med to grader og derved spare CO₂," lød et par af de utraditionelle "forslag" fra Braungart.

I bund og grund mener han, at vi skal holde op med at fokusere på at spare og begrænse os. Verdens miljøproblemer og løsninger på dem handler ikke om etik eller om, at vi er for mange mennesker på jorden.

"Vi er ikke for mange. Myrernes biomasse fylder fire gange så meget på jorden, som vi mennesker gør, men myrerne producerer ikke affald. Vi er bare dumme og dårligere til facilities management," sagde Michael Braungart.

Eksempler fra Michael
Braungarts slides



En cirkel uden affald

I stedet for at have dårlig samvittighed og indskrænkes, skal vi se på, hvordan vi har tilrettelagt vores industrielle produktion, og hvordan vi håndterer og udnytter vores affald.

Eksempelvis indeholder det affald, som hvert år sendes til destruktion alene på de tyske forbrændingsanlæg, 13.000 ton kobber, som ikke udnyttes. Det er dårlig facilities management, påpegede Michael Braungart. Det samme er moderne landbrugsproduktion, hvor vi mister 4.000 til 6.000 gange mere af det øverste muldlag, end vi genskaber. De øverste jordlag er ellers det største CO₂ lager, der findes, og dermed er en nøgle til at løse klimaproblemerne.

"Hvis flere af de ting, som vi producerer, blev lavet af materialer, som kunne forvandles til jord, ville de kunne indgå i det naturlige kredsløb som næringsstoffer. I Cradle to Cradle bliver alt en cirkel – og der er både en biologisk cirkel og en teknologisk cirkel. I stedet for at reducere, minimere, undgå og forhindre, handler det om at definere, forøge, understøtte og optimere en proces, hvor vi udnytter materialerne i et kredsløb. Målet er ikke mindst muligt, men bedst muligt," sagde Michael Braungart.

Tæpper til låns

Men lader det sig gøre, at omsætte Cradle to Cradle filosofien i praksis? Eller er det netop blot en filosofi? Michael Braungart gav svaret i sit indlæg, hvor han fortalte om en række eksempler på biologiske og teknologiske kredsløb.

Som virksomheden Trigema, der har fremstillet en bomulds t-shirt, der er 100 procent nedbrydelig og derfor kan indgå i det biologiske kredsløb som kompost og dermed i princippet give næring til de bomuldsplanter, som materialet kom fra.

Eller tæppeproducenten Desso, der ikke sælger tæpper, men blot sælger brugen af dem. Når tæpperne skal udskiftes, indsamler Desso dem igen og genbruger materialerne til fremstilling af nye tæpper. Eller kontor-

stolen Mirra Chair, der på samme måde bliver indsamlet, når brugsperioden er overstået, og indgår i et teknologisk kredsløb, hvor den bliver til en ny stol.

"Det er afgørende for fremtiden, at vi ikke længere sælger produkter, men blot sælger brugen af dem. Når en kontorstol er fremstillet, så 99 procent af den kan indgå i en ny kontorstol, kan man for alvor tale om facilities management," sagde Michael Braungart.

Vær stolt af FM

Også inden for byggesektoren kan Cradle to Cradle gøre sig gældende, mener Michael Braungart. Han fremhævede blandt andet Ford fabrikernes hovedfabrik i Detroit, Ford Rouge Center, hvor man har skabt verdens største grønne tag, der "neutraliserer" en del af fabrikens CO₂ udslip. Andre eksempler fra Braungart er anvendelsen af nye LED lys, som ikke indeholder kviksølv, og en idé om at udstyre højspændingsmaster med vindmøller.

"I stedet for at minimere vores globale fodaftryk, skal vi skabe et gavnligt fodaftryk. I Cradle to Cradle er det ikke et spørgsmål om at gøre tingene "mindre dårligt" men om at gøre det "godt", sagde Michael Braungart.

"Princippet fungerer og er udbredt over hele Holland gennem partnerskaber, og også her i Danmark kan det fungere. I et traditionelt landbrugsland, som kunne få jeres råvarer ind i et biologisk kredsløb igen. Også når det gælder driften af bygninger, er der masser at gøre. I skal ikke undskylde, at I er her. I skal i stedet være stolte af at beskæftige jer med facilities management," lød et af de afsluttende budskaber i den tyske professors indlæg.

Alle deltagere på DFM Konferencen fik et eksemplar med hjem af "Cradle to Cradle – Rigdom og vækst uden affald", skrevet af Michael Braungart og William McDonough, i en opdateret udgave i dansk oversættelse fra 2009.

Dansk Facilities Management – netværk (DFM)

blev etableret i 1991 og har i dag over 200 medlemmer. Medlemmerne er spredt ud over hele Danmark og er i vidt forskellige virksomheder og brancher – fra facilities managers i private virksomheder, entreprenør-virksomheder, rådgivere og leverandører til offentlige virksomheder og institutioner.

Denne brede sammensætning af medlemmerne giver god mulighed for at etablere netværk i netværket, hvor der udveksles erfaringer og diskuteres konkrete problemstillinger.

Formålet for Dansk Facilities Management – netværk er

- at udvikle fagområdet,
- at udbrede og udveksle viden om Facilities Management,
- at fremme samspillet mellem praksis, uddannelse og forskning
- at være bindeled til den internationale udvikling på området.

DFM aktiviteter hele året

I løbet af året afholdes en række møder, workshops, studierejser og konferencer ofte i samarbejde med andre faglige netværk.

Derudover bruger medlemmerne hjemmesiden aktivt. Her er der adgang til artikler, links og nøgletal, der kan bruges i arbejdet med Facilities Management.

Et DFM medlemskab giver adgang til nyeste viden og erfaringer fra ind- og udland og inspiration til at bruge Facilities Management aktivt i virksomheden.

Medlemskab for virksomheder: 6.000 kr. årligt.

Personligt medlemskab: 1.500 kr. årligt.

Studerende: 150 kr. årligt

KIRSTEN ARGE, professor,
seniorforsker, SINTEF
Byggforsk, Norge
www.sintef.no

BYGNINGER VARER IKKE EVIGT



Skal vi flytte, bygge om eller bygge nyt? Det spørgsmål har mange ejere og brugere af ejendomme måttet stille sig selv? For bygninger og de enkelte dele af bygninger har kun en vis levetid, og der er stor variation i de enkelte bygningers såkaldte tilpasningsdygtighed, som blandt andet hænger sammen med, hvem der oprindeligt stod bag byggeriet.

Dette emne har den norske professor og seniorforsker Kirsten Arge fra SINTEF (Senter for eiendomsutvikling og -forvaltning) beskæftiget sig indgående med, og på DFM Konferencen 2010 gav hun deltagerne en introduktion til emnet og de teoretiske begreber, det omfatter.

”De forskellige dele i en bygning har forskellig levetid. Indretning, planløsninger og inventar har for eksempel en langt kortere levetid end de bærende konstruktioner og facaden. Samtidig sker der i løbet af en bygnings livscyklus utallige ændringer. Man kan på den baggrund spørge, hvilke konsekvenser dette har for de samlede omkostninger i hele bygningens levetid,” fortalte Kirsten Arge.

Forskellige synsvinkler

Ifølge den norske professor kan bygningers og de enkelte bygningsdeles og installationers levetid defineres ud fra fire forskellige synsvinkler – teknisk, funktionelt, økonomisk og æstetisk.

- Den tekniske levetid er frem til det tidspunkt, hvor bygningsdelen er slidt ned og skal udskiftes.
- Den funktionelle levetid ophører, når bygningen eller eksempelvis planløsningen ikke længere lever op til brugernes krav.
- Den økonomiske levetid svarer til den reelle levetid. Det er frem til det tidspunkt, hvor det totaløkonomisk bedre kan betale sig at skifte bygningen eller bygningsdelen ud end at beholde den.
- Den æstetiske levetid er – ja ganske simpelt – når bygningen ikke længere er æstetisk tilfredsstillende.

Levetiden hænger tæt sammen med bygningens tilpasningsdygtighed. En bygning med en høj tilpasningsdygtighed kan ifølge Kirsten Arge sammenlignes med et tv-studie, der uden videre kan ændres og indrettes

forskelligt alt efter, hvilken udsendelse det skal danne ramme om.

Tre typer af bygherrer

Kirsten Arge opdeler tilpasningsdygtighed i tre forskellige typer – generalitet, fleksibilitet og elasticitet. Generalitet handler om bygningens grundlæggende udformning, faste installationer mv., mens fleksibilitet og elasticitet drejer sig om elementer som indretning, opdeling af rum og tilpasning af ejendommen til en eller flere brugere og lejere.

I 2003 foretog Kirsten Arge et casestudie blandt 11 norske bygherrer for at undersøge, hvilke typer og hvilket omfang af tilpasningsdygtighed de valgte i deres byggerier. Hun opdelte bygherrerne i tre grupper:

1. Bygherrer som er ejere og brugere af egne bygninger.
2. Bygherrer som bygger for at eje og udleje/forvalte.
3. Bygherrer som bygger med henblik på at sælge til investorer – såkaldt ”hit and run”.

Studiet viste, at den første gruppe – ejere/brugere – er mest bevidste om tilpasningsdygtigheden og investerer meget i at gøre det muligt at ændre i de kontorbygninger, som de ejer. Den anden gruppe – ejere/udlejere – investerer også i tilpasningsdygtighed, men vælger generelt billigere løsninger. Den tredje gruppe investerer kun lidt i tilpasningsdygtighed og vælger hellere løsninger, der er skræddersyet til de første lejere af bygningen.

En høj bygningsmæssig elasticitet prioriteres dog højt af alle tre typer bygherrer, men især af ejere/brugere og ejere/udlejere. Den fysiske fleksibilitet prioriteres også højest af disse to grupper, mens generalitet især har høj prioritet blandt ejer/bruger typerne.

Det overordnede billede er måske ikke så overraskende, når det ifølge Kirsten Arge er et faktum, at en bygning med høj tilpasningsdygtighed indebærer højere investeringsomkostninger end en bygning med begrænset tilpasningsdygtighed.

Og da organisationer, som både er ejere og brugere, især har fokus på at skabe værdi for kernevirkomheden, er det i denne gruppe, at tilpasningsdygtigheden har størst betydning.

PARTNERSKAB GIVER MERE INNOVATION

Green Lighthouse



BENTE ANDERSEN,
udviklingsdirektør,
Cowi-Byggeri
www.cowi.dk

OPP – Offentlig-Privat Partnerskab – fremmer en proces, hvor drift og FM i højere grad tænkes ind fra starten i byggeprojekter. Udviklingsdirektør Bente Andersen fortalte med udgangspunkt i bl.a. byggeriet af Rigsarkivet om fordelene ved OPP.



Hvordan får man mere innovation, øget kvalitet og bedre totaløkonomi i det offentlige byggeri? Ifølge udviklingsdirektør Bente Andersen, COWI, hedder en af de oplagte løsninger Offentlig-Privat Partnerskab – måske bedre kendt under forkortelsen OPP.

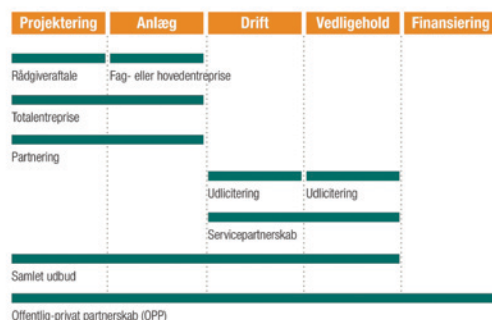
Bente Andersen var en af oplægsholderne på DFM Konferencen 2010, hvor hun med udgangspunkt i to konkrete projekter fortalte om praksis og perspektiver i Offentlig-Privat Partnerskab.

Ideen i OPP er at samle alle udbud inden for et bestemt aktiv i en pakke. Det vil sige, at en kommune ud-

byder finansiering, projektering, anlæg, drift, vedligehold og serviceydelser i op til 30 år som en samlet pakke, der eksempelvis omfatter en 2-årig byggefase og 28 års drift.

De forskellige leverandører – f.eks. rådgivere, entreprenører og FM'ere – kan så gå sammen i konsortium og byde på den samlede pakke i samarbejde med en bank eller en anden finansiel partner. Det konsortium, der vinder udbuddet, danner et aktieselskab til lejligheden – OPP-selskabet, som den offentlige part indgår kontrakten med. Samtidig påtager dette selskab sig efter nærmere aftaler en række risici ved projektet.

Organisationsformer



"OPP er et regulært samarbejde mellem den offentlige og den private sektor, og det interessante er, at man ligger ansvar og stor del af risikoen over på den private part," sagde Bente Andersen, der fortalte om to konkrete OPP-projekter – Rigsarkivet og Ørstedskolen på Langeland.

Det første OPP i staten

Det nye rigsarkiv blev indviet i september 2009 og er det første OPP i statsligt regi. Den samlede udbudspakke omfattede finansiering, projektering, anlæg, drift, vedligehold, serviceydelser, levering af reolsystem, drift af reolsystem samt levering og drift af gaffeltrucks.

"I udbudsperioden blev der gennemført en konkurrencepræget dialog med de bydende konsortier, og da der var tale om en OPP-model, kunne alle aspekter af kon-

trakten drøftes på dialogmøderne. Det betød, at de parter, der skulle stå for driften, og banken, som skulle finansiere projektet, kom mere på banen i forhold til de krav, der skulle stilles til byggeriet," fortalte Bente Andersen.

"OPP gør op med den måde, som man sædvanligvis har angrebet projekterne på. Til dialogmøderne går det op for de forskellige aktører, at der også er mange andre interesser inde i billedet. Man begynder for eksempel i højere grad at tænke i smarte løsninger og optimal drift," sagde Bente Andersen.

Et helt nyt reolsystem

I projektet med Rigsarkivet betød det blandt andet, at man endte med at udvikle et helt nyt reolsystem, frem for at købe et af dem, der var på markedet – og her er der tale om et reolsystem med 12 meter høje, mobile reoler, som samlet set strækker sig over 320 km.

"At få mere innovation ind i processen er netop en af ideerne ved OPP. Tilbudsgivere har fokus på flere elementer og tænker mere innovativt og totaløkonomisk. Derfor skal man som udbyder heller ikke lægge for meget fast fra starten, men lade tilbudsgiverne skabe rammerne, så længe de understøtter den funktionalitet, der skal være i bygningen," lød det fra Bente Andersen.

Hun fik i sit indlæg også tid til at fortælle lidt om byggeprojektet Green Lighthouse, hvor COWI har sat fokus på drift og bæredygtighed. Her er dog ikke tale om et OPP-projekt, men et konkurrenceprojekt op til FN's klimakonference i København sidste år.

IT-løsning til understøttelse af FM med fokus på effektivitet og integration

- ✓ Komplet standardløsning
- ✓ Modulært og skalerbart system
- ✓ Brugervenlighed i centrum
- ✓ Fleksibelt
- ✓ Best practices
- ✓ Ledelsesrapportering
- ✓ Omfattende dækningsområder:
 - Facilities Management
 - Ejendomsadministration
 - Drift og vedligehold
 - Service Management
 - Energiforvaltning

mcg fm

Telefon 4541 4077
info@mcg-fm.dk
www.mcg-fm.dk



SYNLIG SÅ DET KLODSE

LEIF MØLLEBJERG, Senior
Director, LEGO Service
Center – Facilities, LEGO
Systems A/S
www.lego.com

FM området i LEGO har opnået stor synlighed og indflydelse på alle niveauer i virksomheden. Det er lykkedes som følge af en gennemgribende omstrukturering og omstilling af FM organisationen, hvor der nu er 100 procent fokus på at skabe merværdi for kernevirkomheden.



Godt legetøj har stor værdi for børn. Ligesom effektiv facilities management har stor værdi for en virksomhed. Det gælder også i LEGO, hvor det er lykkedes FM-afdelingen at gøre sin værdi synlig over for topledelsen og få taletid på bestyrelsesmøderne.

"FM i LEGO skal give lige så meget merværdi for virksomheden, som vores legetøj giver for børnene, og det er en stor mundfuld og udfordring i en global virksomhed. Det handler om at synliggøre, at FM ikke bare skaber omkostninger, men skaber værdier, som ikke kan købes andre steder," sagde Leif Møllebjerg, senior director med ansvar for FM i LEGO Systems A/S, da han på DFM Konferencen 2010 præsenterede sit bud på, hvordan "daily operations" kan blive en synlig del af virksomhedens strategiske perspektiv.

En fælles vision

I LEGO har man for nylig valgt at integrere FM i et nyt Service Center, der ser sig selv som en vigtig del af virksomheden strategiske forretningsudvikling og arbejde hen i mod en fælles vision. FM-organisationen har klargjort sin mission og vision og sat sig et konkret mål om at levere minimum fem procent merværdi for virksomheden hvert år.

"Det var en turnaround for FM medarbejderne at ændre opfattelsen af sig selv til nogen, der skaber merværdi for virksomheden. De centrale budskaber i forhold til medarbejdernes mindset er, at vi har kundefokus, leverer løbende forbedringer og måler vores performance," fortalte Leif Møllebjerg.

I bestræbelserne på at "retfærdiggøre" sine handlinger og forklare kunderne, hvordan de forskellige FM initiativer skaber værdi, har FM organisationen i LEGO opstillet en ligning for merværdi. Ligningen består af fire elementer, hvor omkostninger trækker ned, mens kvalitet, volumen og fleksibilitet trækker op.

"Ligningen gør det meget nemmere at forklare, hvad FM arbejdet betyder for virksomheden, og når kunden kan se fordelene, så lytter de også til os," sagde Leif Møllebjerg.

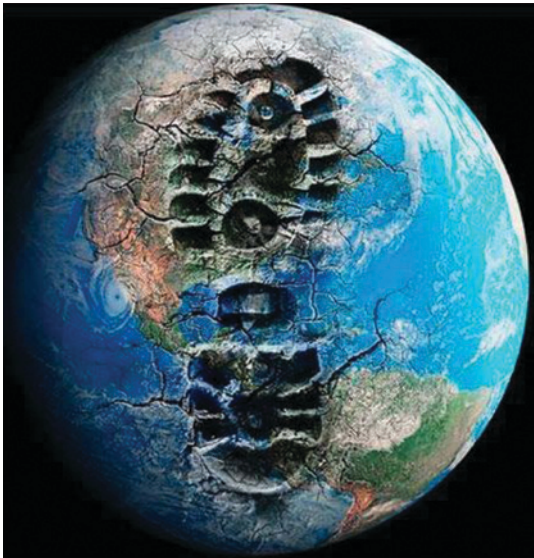
Måling af merværdi

Spørgsmålet er så, hvordan man måler henholdsvis volumen, kvalitet, fleksibilitet og omkostninger og dermed dokumenterer graden af merværdi for virksomheden?

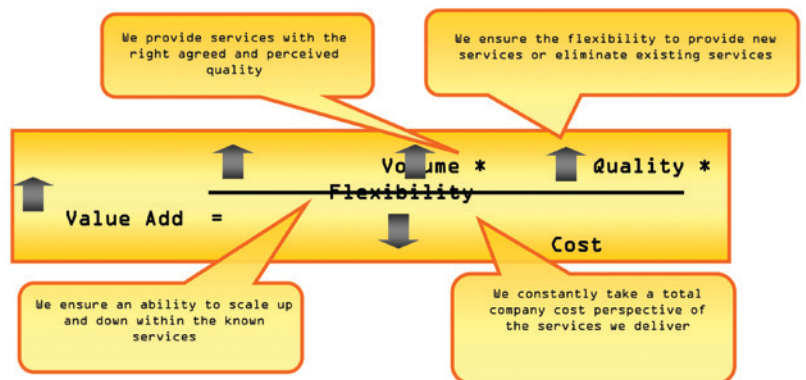
I LEGO modellen måles kvalitet på to måder – dels i form af kundeundersøgelser og dels som simple målinger af antallet af "hændelser" i procent af de samlede leverancer. Graden af fleksibilitet måles ligeledes gennem kundeundersøgelser, mens volumen opgøres efter antallet af leverede standardservices i forhold til et servicekatalog.

Omkostninger opgøres i direkte og indirekte omkostninger. De direkte omkostninger måles bl.a. i forhold til Service Centrets omkostninger i forhold til nettosalg og antal ansatte i LEGO gruppen, mens de indirekte omkostninger måles via kundeundersøgelser, hvor kunderne anslår, hvor mange ressourcer, de har brugt på de mest almindelige services.

"Derudover har vi opstillet nogle kriterier for, hvornår vi taler om merværdi for kernevirkomheden. Dels



Value Add Equation



Global FM Footprint

Ligning for værditilvækst

skal initiativet være initieret af os. Det skal bryde med de normale services eller processer. Og endelig skal det skabe værdi for LEGO gruppen”, fortalte Leif Møllebjerg.

Inden for disse rammer skaber FM merværdi ved enten at forøge volumen, kvalitet eller fleksibilitet per omkostningsenhed – eller ved at reducere omkostningerne, uden at det går ud over volumen, kvalitet eller fleksibilitet.

Synlig på tre niveauer

Efter at have gennemført det meste af omstillingsprocessen har FM og LEGO Service Center opnået en position, hvor man er synlig og har kontakt til alle niveauer i virksomheden, understregede Leif Møllebjerg.

På det operationelle niveau med serviceleverancer og rådgivning til kunderne. På det taktiske niveau gennem diskussioner og aftaler med ”indkøbsfunktioner” som HR og Finans. Og endelig på det strategiske niveau i form af ”taletid” over for topledelse og bestyrelse og dermed indflydelse på de ”politiske” og strategiske beslutninger, der udstikker virksomhedens kurs.

DriftsChefen bevarer overblikket!

- og skaber værdi på bundlinjen

ICEconsult
Værktøjskassen til
Facility Management

www.iceconsult.com



DFM KONFERENCE

ET HUS UDEN BEKYMRINGER

ELLEN KATHRINE HANSEN,
arkitekt MAA, projektleder,
VKR Holding
www.vkr-holding.com

Med Active House har VKR Gruppen taget initiativ til at skabe fremtidens bæredygtige bygninger. Et af de første eksempler er et enfamiliehus nord for Århus, der ved at udnytte solens varme selv producerer den energi, som det forbruger.

"Et eksperiment er mere værd end 1.000 ekspert-antagelser." Sådan sagde VKR Gruppens stifter Villum Kann Rasmussen i sin tid. Den indstilling er også udgangspunktet for et af seneste markante initiativer i det danske selskab, der især er kendt for at stå bag vinduer i verdensklasse gennem virksomheder som Velux og Velfac.

Det nye VKR-initiativ Active House handler om, hvordan man konstruerer og bygger fremtidens hus? Et hus, der i lyset af verdens begrænsede energiresourcer er i stand til selv at producere den energi, det forbruger, og derfor hverken belaster klimaet eller miljøet.

"I virkeligheden har vi ikke nogen begrænsninger, for vi har solen, der udgør en enorm energikilde. Derfor handler det ikke om at pakke os ind og bekymre os om stigende energipriser osv., men om at udnytte mulighederne. I byggebranchen har vi en fantastisk mulighed for at tænke i helhedsløsninger," sagde arkitekt Ellen Kathrine Hansen, der er projektleder i VKR Holding.

På DFM Konferencen 2010 fortalte hun om baggrunden for Active House visionen og om hvordan VKR

Gruppen fører den ud livet gennem otte eksperimenter i fem lande – heriblandt to i Danmark.

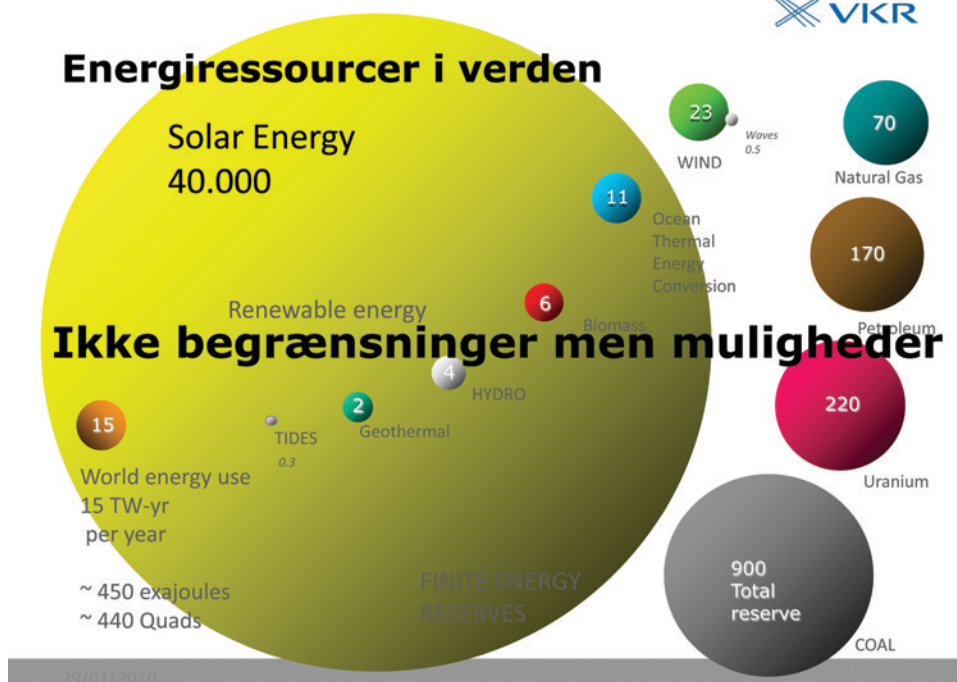
En tre-i-en løsning

Ellen Kathrine Hansen beskriver ideen om Active House som en treenighed. Der er ikke alene tale om et hus, der selv producerer energi, men om en helhedsløsning, hvor der også er fokus på indeklima og forholdet til omgivelserne.

"Det er mindst lige så vigtigt, at vi har fokus på, at indeklimaet er godt. Vi bruger 90 procent af tiden indendørs, og indeklimaet bliver dårligere og dårligere. Det er utroligt, at et almindeligt hus har en klimaskærm, der er med til at forringe indeklimaet i stedet for at forbedre det," sagde Ellen Kathrine Hansen.

I forhold til omgivelserne lægges der i Active House vægt på, at huset er i harmoni med det omkringliggende landskab, byggestilen og den arkitektoniske tradition, ligesom det skal være tilpasset regionale klimatiske forhold og optimeret i forhold til lokale energiforsyninger.





Indtil videre er fire af de otte eksperimenter ført ud i livet – heriblandt de to danske med Green Lighthouse i København og Bolig for Livet i Århus. Ellen Kathrine Hansen fortalte nærmere om projektet med at udvikle Bolig for Livet – et 190 m² stort enfamilieshus i Lystrup nord for Århus.

Brugeren som den røde tråd

Projektet startede med 10 tværfaglige workshops, hvor interne specialister fra bl.a. Velux og Velfac sammen med eksterne eksperter og rådgivere satte sig for at "skabe innovation ved at sætte eksisterende viden sammen på en ny måde".

"Som en del af processen lavede vi en øvelse, hvor vi forestillede vi os, at vi i et tv-program i 2020 skulle fortælle om det huset. Vi famlede rundt i vores visioner, men næsten alt vi fortalte, handlede om, hvad brugeren fik ud af at bo i huset. Det blev det centrale, som gjorde os i stand til at tale samme sprog på tværs af faggrupperne. En ingeniør er vant til at tale i tekniske termer, men forstår også brugerens behov," sagde Ellen Kathrine Hansen.

Projektgruppen arbejdede videre med et energikoncept for boligen og en udviklingsmodel, hvor det blev beskrevet, hvordan forskellige elementer i huset ville påvirke huset energimæssigt, æstetisk og i forhold til komfort.

Man endte med at tage udgangspunkt i et helt almindeligt enfamilieshus, hvor kippen blev forskudt for at få en stor flade til udnyttelse af solenergi. Det skulle være et hus, der er orienteret i forhold til solen, åbent og intelligent.

Masser af lys og varme

Det endelige hus har et vinduesareal, der svarer til 40 procent af gulvarealet, hvilket er omkring det dobbelte af et normalt dansk parcelhus. Den store tagflade er ud-

styret med solfangere, der i kombination med en varmepumpe producerer varmt vand til opvarmning og brugsvand, samt solceller, der producerer elektricitet.

Udnyttelsen af solens energi betyder, at opvarmningsperiode hen over året er meget kortere end i et traditionelt hus, og om vinteren kommer halvdelen af energien til opvarmning fra solen. Huset har en overskudsproduktion af energi, der betyder, at det i løbet af cirka 40 år vil have produceret lige så meget energi, som der blev anvendt for at fremstille de materialer, som huset er bygget af.

Problemet med varme om sommeren pga. de store vinduespartier er løst ved hjælp af naturlig ventilation og både udvendig og indvendig solafskærmning, som tager 60 procent af lyset og 80 procent af varmen. Huset er udstyret med intelligente styringssystemer, der holder øje med temperaturer, CO₂ niveau og luftfugtighed i alle rum, og regulerer ventilationen herefter.

Erfaringerne skal udnyttes

En dansk kernefamilie, familien Simonsen, bor i dag i det energiproducerende hus, og lige som i projektets indledende faser er det også fremover brugerne, der er i centrum.

"Det er familien Simonsen, som lærer os allermest. Vi skal bruge deres erfaringer og fremadrettet lave analyser på baggrund af kvantitative og kvalitative målinger. Det handler om, hvordan huset og dets beboere agerer sammen," sagde Ellen Kathrine Hansen.

Hun sluttede med at opfordre FM'erne til at medvirke til at skabe en europæisk database for viden på området ved at involvere sig og bidrage med deres faglige kompetencer og erfaringer via et nyt website – www.activehouse.info.

OUTSOURCING KRÆVER OMTANKE

MARTIN KRISTENSEN OMØ,
afdelingsdirektør, TDC
www.tdc.dk



TDC har for flere år siden outsourcet hele sit Facility Service område og opnået store gevinster herved. Men da man undersøgte mulighederne for lige så store gevinster ved at outsource Facility Management kom man frem til et helt andet resultat.

TDC er med 8.200 medarbejdere og 4.800 ejendomme en af Danmarks store virksomheder – også på facility området. Da telekoncernen i 2005 indgik en aftale med ISS om at outsource hele TDC Facility Service område til ISS var der da også tale om den største Facility Service aftale i Danmark – en kontrakt til 200 mio. kr. om året.

Men at outsourcing ikke altid lader sig gøre eller er det rigtige valg viste den senere proces i TDC, da man begyndte at undersøge mulighederne for at outsource Facility Management området. På DFM Konferencen 2010 fortalte Martin Kristensen Omø, afdelingsdirektør i TDC, om begge processer og de erfaringer, man har gjort sig i den forbindelse.

Outsourcing giver fleksibilitet

Før FS aftalen med ISS havde TDC en form for single service organisation med 10-12 leverandører af facility ydelser som kantine og rengøring, samt en del interne ydelser som reception og post. I dag varetager ISS hele området for TDC, og det har betydet lavere omkostninger, en mere effektiv proces og ikke mindst øget fleksibilitet i ydelser og priser, så det er muligt at skruer op og ned i forhold til behovet.

TDC har lært meget af den omfattende outsourcingproces, fortalte Martin Kristensen Omø. Det drejer sig blandt andet om behovet for at have egne medarbejdere til at styre projektet for at sikre, at der til stadighed er et effektivt modspil til leverandøren. En anden vigtig læring er, at der skal være 100 procent klarhed om ydelser og målsætninger i kontrakten. SLA'er og KPI'er skal afspejle virkeligheden og være målbare og realistiske.

"Men den vigtigste erfaring fra vores service facility aftale er nok, at outsourcing giver en større fleksibilitet. Netop muligheden for at skalere har været den væsentligste fordel i denne case," fortalte Martin Kristensen Omø.

Kontrakten med ISS udløber næste år, og derfor er TDC gået i gang med overvejelser om det kommende udbud. Her vil man bl.a. søge at sikre priser og services i forhold til behovet, da TDC i dag har færre medarbejdere og lokationer end tidligere. Endvidere overvejes

det, om man igen skal have flere leverandører i en ny kontrakt for at sikre konkurrencedygtige priser.

Store forventninger

For to år siden undersøgte TDC ligeledes de potentielle gevinster ved at outsource hele eller dele af sin Facility Management funktion.

"Vi supporterer TDCs forretningsenheder, men er på ingen måde en del af kerneforretningen, selv om vi har forsøgt at blive det. Derfor var det oplagt at undersøge muligheden for optimering gennem outsourcing og partnerskaber på området," sagde Martin Kristensen Omø.

Processen, der skulle gennemføres inden udgangen af 2008, omfattede fire områder udbudsområder – teknisk rådgivning, teknisk service og drift, sikring og vagt samt ejendomsadministration.

TDCs forventninger til gevinsterne ved at outsource FM omfattede bl.a. markant forbedring af skalerbarhed og fleksibilitet i ydelser, betydelige og garanterede besparelser på drift og anlæg, samt en succesfuld overdragelse af medarbejdere.

Ingen kunne løfte det hele

Man scannede det danske marked, og det viste sig bl.a., at der ikke eksisterede leverandører, der havde ressourcer eller ekspertise i eget hus til at dække alle nødvendige leverancer. Det lykkedes at identificere 19 leverandører, hvoraf ni fik mulighed for at byde. TDC endte med at gå i forhandlinger med fem leverandører, men kun en af disse bød på alle fire udbudsområder.

Resultatet blev, at TDC kun outsourcede FM på sikring og vagt området, hvor syv medarbejdere overgik til leverandøren Dansikring. I forlængelse af projektet søsatte man så i stedet en intern effektiviseringsproces på de øvrige områder.

"Læringen fra dette projekt har især været, at man tidligt i projektet skal tænke ind, hvilke forpligtelser man har i forhold til eksisterende leverandørkontrakter og hvordan man håndterer dette. Det er også vigtigt, at man får 100 procent dokumentation for, at de besparelser, som leverandøren lover, er realistiske," fastslog Martin Kristensen Omø.

Ledelsen på Hillerød Hospital fungerer som sparringspartner for Region Hovedstaden, der er bygherre på det kommende storhospital i Hillerød, der skal planlægges og projekteres i de nærmeste år. Men samtidig med den rolle har ledelsen store ambitioner om at udvikle og forbedre det eksisterende hospital.

GERT HAGELSKJÆR, vice-direktør, Hillerød Hospital
www.hillerodhospital.dk

HOSPITALSLEDELSE I UDFORDRENDE DOBBELTROLLE



Danmarks bedste akuthospital i 2012. Det er visionen for Hillerød Hospital, og dermed har ledelsen af hospitalet stillet sig selv en stor opgave. For ikke alene skal man drive hospital og sikre det bedst mulige patientforløb. Man skal sideløbende være med- og modspiller i forhold til brugerkrav til det helt nye megahospital, som Region Hovedstaden vil opføre på en bar mark ved Hillerød. Det nye hospital skal afløse det nuværende i 2020.

Den dobbeltrolle fortalte hospitalets vicedirektør Gert Hagelskjær nærmere om på DFM Konferencen 2010, hvor han beskrev uddybede visionen om et akuthospital, hvor patientforløbet er det helt centrale.

"Vi har ambitioner om at være det bedst akuthospital i 2012. Patientens behov og sikkerhed skal være bestemmende for alle beslutninger og prioriteringer på Hillerød Hospital. Det kan lyde som en selvfølge, men det er det ikke. Vi har erkendt, at vi især taget hensyn til personalet i mange af de beslutninger, som vi tidligere har taget. Nu prøver vi at formulere patientens behov i alle beslutninger," sagde Gert Hagelskjær.

Forsømte rammer

Kerneopgaven for hospitalets personale og ledelse skal være patientforløbet. Det betyder, at man skal gå fra vertikal til horisontal styring og orientere sig mod patienterne frem for mod de forskellige specialer. Det kræver fokus på styring, ledelse, medarbejderudvikling og de fysiske rammer.

"Vores rammer har været forsømt i det gamle Frederiksborg Amt. Det er nødvendigt at minimere risici i de fysiske rammer for patientforløbene, og indretning, logistik og arbejdsgange skal understøtte patientens behov og et sammenhængende patientforløb.

Adgangsforholdene skal også være optimale for både patienter og pårørende. Det skal være let at finde rundt på hospitalet," fastslog Gert Hagelskjær.

For at forbedre patientforløbene har Hillerød Hospital beskrevet i alt 20 patientforløb for at analysere spændet mellem dagens forløb og det ønskede forløb. Hospitalet indsamler endvidere løbende viden om patientforløbet ved interview af personale fra forskellige fagområder.

"Vi har for eksempel identificeret, at brugerne ikke kan finde rundt på hospitalet, fordi det visuelle udtryk er uoverskueligt. Det giver utryghed og frustration hos patienterne, så det skal vi have gjort noget ved," sagde vicedirektøren.

Organisationen skal udvikles

Blandt de store udfordringer i de kommende år peger Gert Hagelskjær på samlingen af de akutte kirurgifunktioner på Hillerød Hospital, et stort vedligeholdelses efterslæb på de tekniske installationer og organisatoriske tilpasninger frem mod 2020.

"Vi skal sikre, at der sker en organisatorisk udvikling fra i dag og indtil vi kan tage det nye hospital i brug. Det drejer sig blandt andet om ændringer i arbejdsgange og logistik og om robotautomatisering i laboratoriet," fortalte Gert Hagelskjær.

Han understregede, at opgaven med at forbedre rammer og arbejdsgange på hospitalet er blevet lettere i og med, at man ikke samtidig er bygherre på det nye hospital, men i stedet skal fungere som en god sparringspartner for Region Hovedstaden. Også i den rolle er der nok at tage fat på, når man skal definere krav og ønsker til et nyt storhospital med 580 sengepladser og et areal på 125.000 kvadratmeter.

"Vi har masser af viden om, hvad godt sygehusbyggeri er. Vores udfordring er at forberede og udvikle vores organisation, så vi kan bruge vores viden i rollen som professionel modspiller og modspiller til bygherren," sagde Gert Hagelskjær.

FM er et ungt fagområde, men der begynder at skyde uddannelses- og forskningsmiljøer frem i Europa. Det er ifølge norsk professor afgørende for, at FM området bliver udviklet og forbedret. For forskning kan omsættes i brugbar viden og konkrete FM værktøjer.

SIRI HUNNES BLAKSTAD,
professor, Department of
Architectural design and
management. NTNU, Norges
tekniske og Naturviden-
skabelige Universitet. Norge
www.ntnu.no



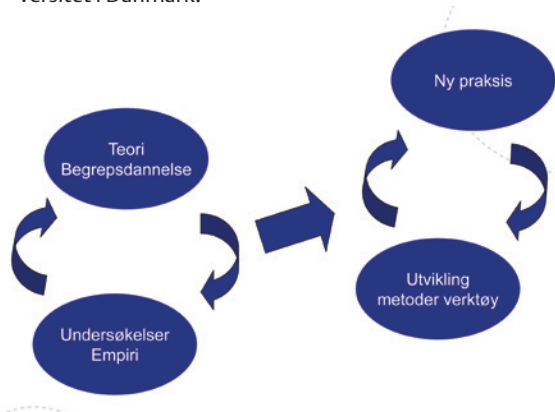
FM PÅ SKOLE- BÆNKEN

Hvis FM skal videreudvikles som fagområde, skal vi skabe mere samarbejde mellem forskere og de praktiske udøvere på området. Sådan siger Siri Hunnes Blakstad, professor ved NTNU, Norges tekniske og Naturvidenskabelige Universitet, og på DFM Konferencen 2010 fortalte hun hvorfor, og gav eksempler på samarbejdet mellem forskere og FMere.

"Meget få FMere har deltaget i et forskningsprojekt og selv om vi har mange gode uddannelser fra forskellige områder, så har de færreste en formel uddannelse inden for FM. Det skyldes blandt andet, at FM er et ungt fagområde, men de sidste fem til ti år har der været arbejdet meget på også at udvikle fagområdet akademisk," sagde Siri Hunnes Blakstad.

Hun fastslog, at en "voksen" branche også har et veludviklet uddannelses- og forskningsmiljø, da det er nødvendigt for at få ny og større viden, udvikle fagområdet, forbedre processer og produkter og skabe innovation.

Blandt den håndfuld af videnskabelige FM miljøer, der allerede eksisterer i Europa, pegede den norske professor blandt andre på Center for Facilities Management – Realdania Forskning (CFM) på Danmarks Tekniske Universitet i Danmark.



Fra "usability" til brugskvalitet

Fra sit eget miljø fortalte Siri Hunnes Blakstad om forskningsprojekt om begrebet usability. Det projekt tog udgangspunkt i et samarbejde mellem forskere fra Norge, Danmark, Sverige, Storbritannien og Frankrig om virksomhedscases i forskellige lande med henblik på at definere begrebet og udvikle metoder og værktøjer, som FMere kan bruge.

Forskerne endte med at definere usability som "brugskvalitet" – et begreb, der sætter brugerperspektivet i fokus og ser på, hvordan bygningen, driftsorganisationen og teknologien støtter op om brugerne og de aktiviteter, der foregår i bygningen.

"Vi startede med nogle utrolig teoretiske diskussioner om begrebet i et forsøg på at forstå det. Hvis vi bare var fortsat med de diskussioner, havde det været formålsløst, men senere indså vi, at vi faktisk kunne bruge det til noget," sagde Siri Hunnes Blakstad.

Forskning gav resultater

Efter flere års forskning og arbejde med begrebet har NTNU og det ligeledes norske SINTEF nu i fællesskab udarbejdet og udgivet en metodehåndbog og et tilhørende støtteværktøj til evaluering af brugskvaliteten i byggerier. Altså et praktisk værktøj, som bl.a. kan bruges af FMere med henblik på at forbedre eksisterende byggeri eller få viden og input til et nyt byggeri.

"Dem, der betalte projektet, fik faktisk det, som de betalte for i form af både viden og praktiske værktøjer, og det ville ikke have kunnet lade sig gøre uden et forskningsbaseret grundlag," sagde Siri Hunnes Blakstad.

Den norske professor afsluttede med en oversigt over FM uddannelser i Europa og en nærmere præsentation af forskningsmiljøet og uddannelserne på NTNU – herunder en master i ejendomsudvikling og forvaltning, som har eksisteret siden 2005/2006.

OUTSOURCING I EN KRISETID

JØRGEN UTZON, Adm. dir,
Coor Service Management A/S
www.coor.dk

Besparelser, fleksibilitet og minimering af risici for begge parter er nogle af de faktorer, man bør have fokus på ved outsourcing af FM. Det gælder ikke mindst i den aktuelle økonomiske krise.



FM markedet har ligget underdrejet på grund af den økonomiske krise, men nu er det ved at "vågne" igen, og i 2010 bør der være fokus på besparelser og fleksibilitet. Det fortalte Jørgen Utzon, adm. direktør i Coor Service Management A/S, en af Nordens førende IFM aktører, på DFM Konferencen 2010.

Her satte han i sit indlæg fokus på, hvilke faktorer inden for FM, der er vigtige i omskiftelige tider og gav konkrete eksempler fra sine erfaringer med outsourcing af FM i virksomheden GN Store Nord.

For at sikre en optimal løsning, bør de virksomheder, der vælger at outsource FM, ifølge Jørgen Utzon især være opmærksomme på tre ting i forbindelse med valg af samarbejdspartner og indgåelse af kontrakt: Risikoen skal minimeres for begge parter, kontrakten skal være fleksibel, så prisen nemt kan justeres når virksomheden ændrer sig, og samarbejdspartneren skal kontinuerligt udvikle servicen og give kunden besparelser.

Valg mellem to modeller

Som udgangspunkt kan man vælge mellem to overordnede modeller ved udbuddet af en FM kontrakt – en top-down model eller en bottom-up model. I top-down scenariet tager man udgangspunkt i de nuværende omkostninger og lægger de variable ydelser og direkte be-

sparelser ind for at nå frem til tilbudsprisen. I bottom-up modellen tager man i stedet udgangspunkt i en tilbudspris og justerer serviceniveauet herefter.

"Man skal tænke grundigt over, hvilken model man vælger," sagde Jørgen Utzon, som er en varm tilhænger af top-down modellen.

"Den er hurtigere og mindre ressourcekrævende og minimerer risici for begge parter, fordi tilbuddet baserer sig på "prior practice" og sikrer, at tilbudsprisen svarer til den endelige pris."

En fleksibel kontrakt og prismodel for outsourcing, hvor man kan skruer op eller ned for FM blusset i forhold til virksomhedens aktiviteter, sikres ved at bygge "cost drivere" ind i faste omkostninger inden for et udsving på +/- 20 procent i prismodelen.

"Det kan gøres, så opjusteringen eller nedjusteringen er udgiftsneutral for både kunden og leverandøren. Hvis udsvinget er på mere end 20 procent, er det nødvendigt at forhandle om konsekvenserne heraf, men forhandlingen skal tage udgangspunkt i prismodelen," sagde Jørgen Utzon.

Har I virkelig brug for det?

Ved forhandling af kontrakter om FM outsourcing opfordrer han endvidere til, at man som kunde ikke bare fokuserer på, hvilke besparelser, man opnår her og nu, men over hele kontraktperioden.

"Der skal løbende kunne opnå besparelser gennem udvikling af servicen. Leverandøren skal hjælpe kunden med at overveje, om man overhovedet har brug for alle de services, man forbruger. Og der findes altså leverandører, der tilbyder at se på det og kommer med forslag til, hvor man skal spare. Det har vi gjort rigtig meget i forbindelse med vores kontrakt med GN Store Nord," sagde Jørgen Utzon.

Han sluttede sit indlæg med at fortælle nærmere om processen i GN Store Nord, hvor outsourcing af FM var en del af et større turn-around program.

Integreret Facility Service

Serviceløsninger for en bedre arbejdsdag.



Forenede  Service

WWW.FORENEDE.DK

FM VÆRKTØJSKASSEN

DFM's bidrag til FM værktøjskassen vedr. IKT programmer for FM.

Af KJELD NIELSEN, Faglig
koordinator i DFM

DFM har udarbejdet en oversigt over IT-systemer for FM, samt en vejledning i deres brug. Vi ønsker dermed, at være med til at skabe et neutralt og forbedret grundlag, som kan hjælpe medlemmerne til at tage de rigtige beslutninger når der skal vælges system.

Vejledningen kan anvendes i sammenhæng med den oversigt over IKT systemer der forhandles i Danmark. Formålet med disse værktøjer er at kvalificere de overvejelser og spørgsmål der skal stilles til de leverandører, der bedst tilgodeser de enkelte virksomheders behov.

Det er tanken at værktøjet løbende skal opdateres, hvorfor vi vil være taknemlige for tilbagemeldinger fra såvel leverandører som brugere. Værktøjet kan findes på DFM's hjemmeside www.dfm-net.dk.

Dette er det foreløbige resultat af en opsamling i 2009, hvor i alt 11 IKT programmer for Facilities Ma-

nagement er beskrevet i skemaform, således at det bliver nemmere for nye købere af systemer at foretage en sammenligning.

Der skal gøres opmærksom på at oplysningerne i de enkelte skemaer stammer fra de deltagende virksomheder. Derfor er et godt råd når man skal vælge, at man skaber sig et overblik og studerer de enkelte programmer, men supplerer med kontakt til eksisterende brugere. Dette er også beskrevet i en omfattende vejledning, som ligeledes findes på hjemmesiden.

Herudover vil det være værdifuldt at man bruger den blog der er etableret for at udveksle erfaringer. For programmer, der ikke er repræsenteret skal vi opfordre til at man indsender sine data til sekretariatet ved at bruge det paradigma som findes på hjemmesiden. Det vil ske opdatering af de samlede materiale efter behov.

Eksempler på skemaoversigter fra FM værktøjskassen

Dansk Facilities Management netværk



SYSTEMINFO										Januar 2010
FM-SYSTEM										
Oplysninger										
SYSTEMINFO HISTORIK OG SPROG	1	Samarbejdspartnere	Nej	Ikke besvaret	Mange rådgivere, konsulentfirmaer, udførelsesorganisationer og brancheforeninger	Rambøll HouseCenter Alectia	Alectia	Ja	Agenda 21, Keep Focus	22 verdensde
	2	Antal brugere/installationer i DK	77 / 6	1250 / 100	1100 / 20	1201 / 12	7 / 75	7 / 7	ej reg./120	50 virksomheder
	3	Antal brugere/installationer internationalt	ingen	1300/195 (50%)	ingen	50 / >2000	77 / 22	>1400	77 / 123	12 mio. kunder, 100.000 met.
	4	Årstal for første version	2000 (MS Access platform)	1996	2003	1995	2004	1995	2005	80
	5	Seneste opdatering	2008 (sewice.NET platform)	2009	15.08.2009	21.08.2009	2009	2009	2007	2005
	6	Udviklingsland	DK	Danmark	Danmark	Island/Danmark	DK	Holland + Danmark	DK	Tyskland/USA/Indien
	7	Danskeprogede (brugertilpassede) menuer, skærm billeder, rapporter og manual.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja (DFM bruger tilpasset menuer er på et udvalgt af brugerne og på et udvalgt af alle parter)	Ja - dog ikke dansk manual
	8	Måltidning imod brugerorganisation	Drift + ledelse	Ja (Bør Udføres?)	CoreFM udnyttes forskellige funktioner i FM-organisationen, blandt andet ved anvendelse af rights-brugertilpasset	Ja (Bør Udføres?)	FM organisation (Bør Udføres?)	Drift/Ledelse/Interne Kunder/Leverandører	Programmet kan bruges i alle faser af et bygges af alle parter	ej besvaret
	9	Andre sprog	Nej	dansk, svensk, norsk og engelsk version	Engelsk, norsk	Engelsk, tysk, svensk, norsk og islandsk	Ikke besvaret	Dansk/engelsk/tysk/hollandsk/fransk/spansk	Norsk, engelsk	Engelsk, tysk

Dansk Facilities Management netværk



FIRMA: ICEconsult DENMARK APS										WWW.ICECONSULT.DK	Januar 2010
PRODUKT: DRIFTCHEFEN											
FM-SYSTEM											
Oplysninger											
SYSTEMINFO HISTORIK OG SPROG	1	Samarbejdspartnere	Rambøll, Alectia, HouseCenter								Her angiver FM-systemleverandøren selv samarbejdspartnere (fx konsulenter, softwareleverandører, etc.)
	2	Antal brugere/installationer i DK	12 / 1281								Der skelnes imellem brugere og installationer. En virksomhed kan godt have 1 installation (licens) til systemet, men et større antal brugere, der anvender denne licens. Angives som 'antal brugere/antal installationer'.
	3	Antal brugere/installationer internationalt	53 / >2000								Hvor mange er der på verdensplan? — hvis ingen angives samme antal som i DK.
	4	Årstal for første version	1995								Hvornår var systemet første gang tilgængeligt kommercielt?
	5	Seneste opdatering	21.08.2009								Hvornår udkom sidste opdatering af systemet? (angiv gerne versionsnummer).
	6	Udviklingsland	Island / Danmark								Hvilket land stammer systemet oprindeligt fra?
	7	Danskeprogede menuer, skærm billeder, rapporter og manual. Brugertilpassede menuer	Ja								Dette har ofte betydning for, hvor 'tyngder' i systemet ligger. Er det muligt at få leveret et system, hvor brugerflader og vejledninger er danske? Og kan disse brugerflader og menuer brugertilpasses eller er de standardiserede? Herved forstås om der er forudfattede menupunkter som man kan vælge til eller fra i brugerfladen.
	8	Måltidning imod brugerorganisation	Ja								Er systemet specifikt målrettet imod en bestemt gruppe brugere i FM-organisationen, fx de opgaveudførende, de arealsansvarlige, etc.?
	9	Andre sprog	Engelsk, tysk, svensk, norsk, islandsk								Hvilke andre sprog kan FM-systemet håndtere i brugerfladen?

EN UNDERSØGELSE AF IKT I LEVERANCEKÆDEN INDEN FOR FM

Af PER ANKER JENSEN,
professor, leder af CFM og
lektor ADA SCUPOLA, RUC

Et af CFM's igangværende projekter omfatter "IKT-baseret innovation i leverancekæden i FM", og det gennemføres ved Center for Servicestudier ved RUC under ledelse af lektor Ada Scupola. I projektet indgår et PhD-studie som gennemføres af Markus Holzweber.



Som et første led i dette projekt er gennemført en interviewundersøgelse blandt danske virksomheder om brugen af IKT inden for FM. Formålet med undersøgelsen har været at afdække hvorledes indførelse og udbredelse af IKT-systemer indenfor leverancekæden i FM finder sted og hvilke faktorer, der fremmer og hindrer sådanne innovationer.

Selve interviewundersøgelsen og forudgående litteraturstudie er gennemført af Ada Scupola. Per Anker Jensen har bistået med indføring i FM-området, udvælgelse af virksomhederne og bearbejdning af resultaterne. Undersøgelsen er publiceret i en engelsksproget rapport fra december 2009 (se kilde sidst i artiklen), som findes på www.cfm.dtu.dk. I denne artikel præsenteres undersøgelsen og nogle af hovedresultaterne.

Teoretisk udgangspunkt

Som grundlag for undersøgelsen er gennemført et litteraturstudie af hidtidig forskning inden for følgende 3 områder: Supply Chain Management (SCM), Facilities Management (FM) samt innovationsteori om indførelse og udbredelse af IKT i leverancekæder. Et resultat af litteraturstudiet har været formuleringen af modellen vist i figur 1 for de primære faktorer, der påvirker indførelse af IKT i leverancekæden i FM.

I forhold til omgivende miljø indgår forhold som kunde-/leverandørfhængighed, konkurrencemæssig intensitet og intensiteten af IT-aktiviteter. I forhold til organisatorisk miljø indgår forhold som ledelsens IT-kendskab, graden af centralisering og formalisering af IT-afdelingsstruktur. De væsentligste teknologiske karakteristika vedrører relative fordele, kompatibilitet og

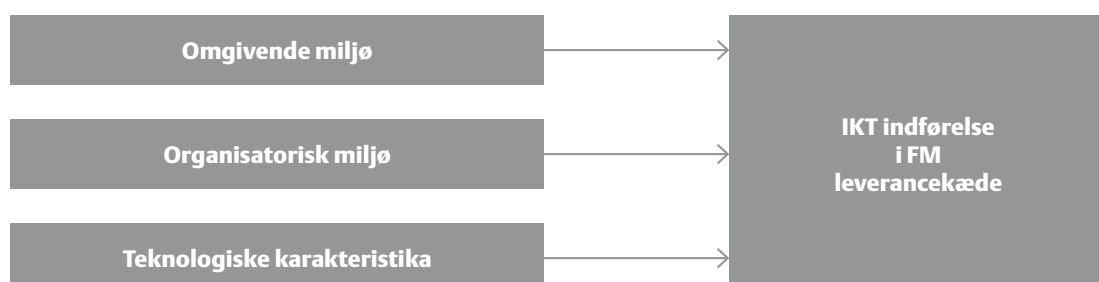
kompleksitet. I interviewundersøgelsen har disse forhold været teoretiske ledetråde, og betydningen af disse som henholdsvis hæmmende og fremmende faktorer er søgt vurderet på grundlag af interviewpersonernes udsagn.

Undersøgelsens gennemførelse

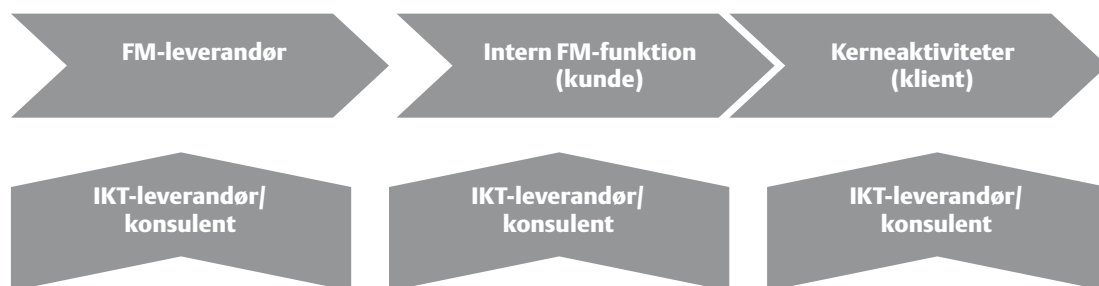
Interviewene blev gennemført i slutningen af 2008 og første halvdel af 2009. Der har deltaget i alt 12 virksomheder i undersøgelsen. Virksomhederne er udvalgt så 5 af virksomhederne var brugere af FM – i det følgende betegnet kundevirksomheder – og disse omfattede både private og offentlige virksomheder, og 2 af virksomhederne havde en stor in-house FM-funktion, mens de 3 øvrige overvejende havde outsourcet deres facilities services. Derudover var 3 virksomheder leverandører af facilities services – i det følgende betegnet FM-leverandører. De resterende 4 virksomheder var fordelt på 2 leverandører af IKT-systemer – i det følgende betegnet IKT-leverandører – og 2 konsulentvirksomheder.

I figur 2 findes en illustration af FM leverancekæden, hvor den indbyrdes relation mellem de forskellige typer af virksomheder er illustreret. For kundevirksomhederne er der typisk en opdeling mellem kerneaktiviteter, som en in-house FM-funktion står som leverandør til, mens eksterne FM-leverandører står som leverandør til kundevirksomhedens in-house FM-funktion – evt. i form af en lille FM-kontraktstyringsenhed. Ovenstående udgør den horisontale leverancekæde i figuren. IKT-leverandører og konsulentvirksomheder har en mindre éntydig placering i forhold til FM-leverancekæden, idet de både kan levere ydelser til kundevirksomhedens kerneaktiviteter, til interne FM-funktioner og FM-leverandører.

Figur 1: Model for nøgelfaktorer af betydning for IKT indførelse i FM leverancekæde



Figur 2: Virksomhederne i FM leverancekæden



Samtidig er deres ydelser ofte ikke så kontinuerte, som ydelserne i den horisontale leverancekæde. De er derfor illustreret som en række parallelle vertikale leverancekæder i figuren.

I tabel 1 findes en oversigt over de 10 forskellige IT FM systemer som var repræsenteret i interviewundersøgelsen – eksklusiv Excel og lignende generelt anvendelige programmer, som nok er de mest anvendte også inden for FM.

Hovedresultater

Undersøgelsen viser at der er et stort uudnyttet potentiale for at benytte IKT i FM leverancekæden. En af interviewpersonerne anslår at kun 20% af virksomhederne, som kunne benytte IKT i FM i dag gør det på en effektiv måde. Der er således et stort potentielt marked for IKT på FM-området og mulighed for store effektivitetsforbedringer.

Blandt barriererne for indførelse af IKT har karakteristika ved dagens teknologi en væsentlig betydning. Systemerne er hver for sig ikke tilstrækkeligt brugervenlige og på tværs af systemer mangler der tilstrækkelige kompatibilitet til at systemer kan udveksle data og arbejde sammen på en enkel og smidig måde. Desuden mangler der standarder for dataformater og klassifikationer af dataobjekter, som gør det enkelt at få data ind

og ud af systemerne. I forbindelse med byggeprojekter mangler byg- og driftsherrer viden om og tilstrækkelig opmærksomhed på, hvilke data der er behov for i driftsfasen. Tilsvarende er det vanskeligt at specificere krav til data – herunder hvilke data, hvornår de skal leveres og hvordan de skal leveres og bruges – i forbindelse med udbud af FM-leverancer. For leverandørerne betyder den manglende standardisering og kompatibilitet at man kan være nødt til at arbejde med forskellige IKT-værktøjer til forskellige kunder.

På den anden side kan outsourcing være med til at fremme brugen af IKT-systemer. Specielt for offentlige kundevirksomheder er man bundet til at foretage udbud med få års mellemrum men også for private kundevirksomheder udgør skift af leverandør en betydelig risiko for at miste data, som er placeret i leverandørens IKT-systemer. Derfor giver outsourcing et stærkt incitament for kundevirksomheder til at etablere egne IKT-systemer, så man opnår kontrol over data om ens egne faciliteter uanset om pågældende data primært anvendes af egne medarbejdere eller FM-leverandører.

Det er klart at offentlig regulering ikke mindst i form af kravene fra Det Digitale Byggeri har været med til at fremme indførelsen af IKT-systemer specielt blandt de statslige byg- og driftsherrer. En stærkere ledelsesmæssig fokus på FM er ligeledes fremmende for indførelse

Tabel 1: IT FM systemer repræsenteret i interviewundersøgelsen

Navn	Beskrivelse
Byggeweb	Dansk web-baseret projekt-web system for lagring og udveksling af dokumentation fra byggeprojekter og eksisterende bygninger. Udviklet og introduceret i 1997 af virksomheden Byggeweb A/S, som også har udviklet CoreFM.
Caretaker	Dansk FM system med hovedfokus på D&V. Udviklet og introduceret i 1994 af COWI. Caretaker anvendes af mange danske kommuner.
CoreFM	Dansk CAFM system med hovedfokus på Space Management. Udviklet og introduceret i 2004 af Byggeweb A/S.
DriftsChefen	Islandsk FM system med hovedfokus på D&V. Udviklet og introduceret i 1995 af ICEconsult.
EAM	Internationalt asset management system med hovedfokus på vedligehold. EAM markedsføres internationalt af IT-virksomheden Infor.
FM Anywhere	Dansk FM system med hovedfokus på D&V. Udviklet og introduceret i 2004 af KeyCon.
Maximo	Internationalt vedligeholdssystem fra 1984 som markedsføres af IBM
Navision	Internationalt ERP system som markedsføres af Micosoft. En version betegnet Navision Stat er målrettet til statslige institutioner
SAP	Internationalt ERP system udviklet og markedsføres af den tyske virksomhed SAP AG
Vista FM	Internationalt FM system som også betegnes TAC FM med hovedfokus på D&V. Udviklet i 1991 af den finske konsulentvirksomhed Granlund og markedsføres internationalt af byggeautomationsvirksomheden T.A.C. – i dag en del af Schneider Electric

IKT-systemer, og udviklingen i forlængelse af strukturreformen med etablering af centrale ejendomsenheder i kommuner har således også fremmet udviklingen på IKT-området. Blandt argumenterne for at indføre IKT-systemer er bedre overblik over ejendomsporteføljer, bedre kort- og langsigtet planlægning af FM-aktiviteter og ressourcebehov, bedre økonomisk styring samt bedre systematik i informationsbehandlingen og serviceleverancer. Omvendt udgør manglende medarbejderressourcer og kompetencer samt behov for at gennemføre organisationstilpasninger i forbindelse med indførelse af IKT-systemer nogle organisatoriske faktorer, der kan udgøre barrierer for udbredelse af IKT i FM.

Konklusion

Selv om nærværende undersøgelse er af beskeden omfang, så giver den en indsigt i nogle af de typiske forhold, som har betydning for indførelse af IKT i FM. Den peger på en række velkendte forhold, som der arbejdes

med at udvikle med hensyn til standarder, klassifikation og kompatibilitet. De påpegede fordele ved indførelse af IKT-systemer i FM og de organisatoriske udfordringer, som indførelse af sådan ny teknologi indebærer, er også velkendt.

En af de væsentligste nye forhold, som undersøgelsen peger på, er at outsourcing af FM rent faktisk kan give kundevirksomheder nye incitamenter til selv at etablere IKT-systemer for at fastholde data om egne faciliteter. Dette kan have væsentlig betydning for den måde kunde- og leverandørvirksomheder samarbejder om IKT-systemer samt bruger og udveksler data, ligesom det potentielt kan åbne op for et større marked for IKT-leverandører som tilbyder at "hoste" og operere systemer som Application Service Providers for kundevirksomheder uafhængigt af hvem der aktuelt er FM-leverandør.

Kilde

Ada Scupola og Per Anker Jensen: Information and Communication Technologies and Supply Chain in Facilities Management in Denmark. Center for Servicestudier, Forskningsrapport 09:3, og CFM, December 2009.

Vejledning i indførelse af IT i FM

I Norge er der udarbejdet en vejledning i at indføre IT-systemer med særlig fokus for større bygningsejere. Vejledningen er udarbejdet af Håkon K. Gissinger, Rambøll Norge for universitetet NTNU i Trondheim som led i et større forskningsprogram om FM i norske kommuner. Per Anker Jensen, CFM har bidraget som ekstern evaluatør for NTNU med henblik på kvalitets sikre vejledningen, så den kan benyttes i undervisningen af masterstuderende.

Vejledningen kan downloades her: <http://kobe.be.no/kobedokumenter/koberapporter/FDVUveileder.pdf>

SERVICE *med* IQ

Intelligente serviceløsninger, som skaber forretningsfordele

Coor leverer intelligente serviceløsninger, som supporterer virksomheder i op- og nedgang og bidrager til deres lønsomhed og fremgang. Sammen med kunderne identificerer vi forbedringsmuligheder og implementerer nye løsninger. I et foranderligt forretningsmiljø tilbyder vi unikke og fleksible løsninger, som skaber forretningsfordele for din virksomhed. Vi kalder det Service med IQ.

www.coor.dk



EUROPÆISK OG DANSK STANDARD FOR FACILITIES MANAGEMENT

Af OLE EMIL MALMSTRØM,
Real-FM Consulting, medlem
af DFM's bestyrelse.

Facilities Management efterspørger en stadig voksende mængde services til facilitering af kernevirkomheden. Det være i form af optimale fysiske rammer (bygninger og lokaler), udstyr (møbler m.v.) og egentlige services (renhold, catering, post, vagt m.v.). Facilities Management initierer derved den hastigst voksende "industri" i Europa.

Markedet for Facilities Management (internt og eksternt) i Europa skønnes at være på flere hundrede milliarder Euros. Idet EU har fokus på de bedst mulige konkurrencebetingelser på ensartede vilkår, tog CEN, Den Europæiske Standardiseringskommission (Comité Européenne de Normalisation) i december 2001 initiativ til en Europæisk Standard for Facilities Management med det overordnede formål, at skabe fælles forståelse, fælles "sprog" (terminologi) og fælles vilkår.



Dansk deltagelse – Dansk Standard

Da Dansk Standard som det danske medlem i CEN på baggrund af CEN's overvejelser om en Europæisk Standard henvendte sig om interessen, indså DFM vigtigheden af at være med fra starten, hvorfor DFM sammen med HTS, nu DI-Service tog initiativet til at danne en dansk spejlkomite til at følge og deltage i arbejde i CEN for at opnå maksimal indflydelse på den kommende standard.

Det er nemlig sådan, at en vedtaget europæisk standard fra CEN altid bliver ophøjet til Dansk Standard. Det vil sige, at offentlige institutioner og private, der vil handle med det offentlige, skal følge standarden. En dansk og europæisk standard for Facilities Management kan afgørende betydning for udviklingen af disciplinen Facilities Management og for det enorme marked af ydelser til Facilities Management i både Danmark og globalt.

Det tager tid at lave en europæisk standard!

- I december 2001 vedtog CEN at arbejde med FM-standarder.
- I november 2002 blev det første møde afholdt i i Amsterdam med deltagere fra 14 nationer; deriblandt Danmark.
- I september 2003 bliver den "tekniske komite", CEN/TC348, "Facility Management etableret (med dansk deltagelse).
- I september 2006 er standarden prEN15221-1 med vejledningen i aftaleforhold inden for Facilities Management, prEN15221-2 godkendt af de nationale standardiseringsorganisationer efter først en høringsproces og dernæst en afstemning.
- I juni 2008 forelægger en dansk oversættelse af den nu "Dansk Standard for Facilities Management", DS/

EN 15221-1, samt af vejledningen DS/EN 15221-2 – sponsoreret af DI Service.

Undervejs har flere større danske virksomheder fra Facilities management, rådgivning og leverance af serviceydelser (Facilities Services) deltaget i udvalget (spejlkomiteen) under Dansk Standard. Men internationalt samarbejde, der skal resultere i så vidt mulig konsensus, kan være en langstrakt affære, og flere er da også dropet ud og ind af udvalget; som i øvrigt er åbent for yderligere deltagelse. I dag består udvalget af repræsentanter fra:

- DFM – Dansk Facilities Management – netværk
- DI Service
- CFM- Center for Facilities Management (Realdania forskning).
- SBI
- DFM-benchmarking.

Udfordringerne i internationalt standardiseringsarbejde inden for Facilities Management er

- Forskellige sprog.
- Forskellige opfattelser af Facilities Management-konceptet.
- Forskellige udviklingsstadier af Facilities Management som faglig disciplin.
- Forskellige kulturer.
- Forskellige markeder.

I CEN, hvor standarderne og vejledningerne udarbejdes og besluttet, er hvert lands standardiseringsorganisation repræsenteret og stemmeret, omgivet af de nationale eksperter og eventuelle interessenter. Fra Danmark således Dansk Standard.

FM-standarden – en standard med et kompleks af vejledninger.

Til nu består komplekset omkring FM-standarden af – eller kommer til at bestå af:

1. DS/EN 15221-1 Terminologi og definitioner”.

Den grundlæggende standard, der fastlægger terminologi, forståelse og definitioner, og til hvilken efterfølgende standarder og vejledninger refererer.

Gældende Europæisk og Dansk standard siden september 2006.

2. DS/EN 15221-2 Vejledning til udarbejdelse af Facilities Management-aftaler.

Ikke en standard – men en vejledning i indgåelse af aftaler inden for Facilities Management.

Gældende Europæisk og Dansk Vejledning siden september 2006.

3. pr/EN 15221-3 Vejledning i, hvorledes man opnår og sikrer kvalitet i Facilities Management.

Om, hvordan man kan udvikle ydelses- og kvalitetsbeskrivelser, samt KPI'er. (Metodikker).

Forslag til Europæisk og Dansk Vejledning. I høring med frist 15. marts 2010.

Som ekspert fra Danmark deltager direktør Britta Hansen, DI Service.

4. pr/EN 15221-4 Taxonomy i Facilities Management – Klassifikation og strukturer.

Skal give et fælles sprog og værdigrundlag i eksempelvis benchmarkingsprocesser, og gøre specifikationer lettere at sammenligne.

Forslag til Europæisk og Dansk Standard. I høring med frist 15. marts 2010.

Som ekspert fra Danmark deltager professor Per Anker Jensen, DTU og CFM.

5. pr/EN 15221-5 Vejledning i udvikling og forbedring af processer i Facilities Management.

Skal illustrere og inspirere de både strategiske og taktiske Facilities Management-processer og afklare forholdet mellem kernevirkomhedens og støttetjenestens processer.

Forslag til Europæisk og Dansk Vejledning. I høring med frist 15. marts 2010.

6. pr/EN 15221-6 Opmåling af arealer til brug for Facilities Management.

Skal være standard for nøjagtighed, dokumentationsformat og arealanvendelse med henblik på at forenkle benchmarking af arealrelaterede omkostninger.

Forslag til Europæisk og Dansk Standard. I høring med frist 15. marts 2010.

7. pr/EN15221-7 Vejledning i benchmarking inden for Facilities Management.

Skal illustrere og inspirere til tilrettelæggelse af en god benchmarkingsproces.

Udarbejdelse af Europæisk og Dansk Vejledning er netop påbegyndt, januar 2010.

Forslag forventes i september 2010.

Som eksperter fra Danmark deltager professor Per Anker Jensen, DTU og CFM og seniorkonsulent Ole Emil Malmstrøm, Real-FM og DFM.

Dansk Standard DS/EN 15221-1, ”Terminologi og definitioner. (Hovedstandarden).

Dette er hovedstandarden for Facilities Management, hvortil alle senere under-standarder og vejledninger refererer.

Standarden er lille og enkel – på kun 14 sider, inklusive 2 bilag. Den er disponeret således:

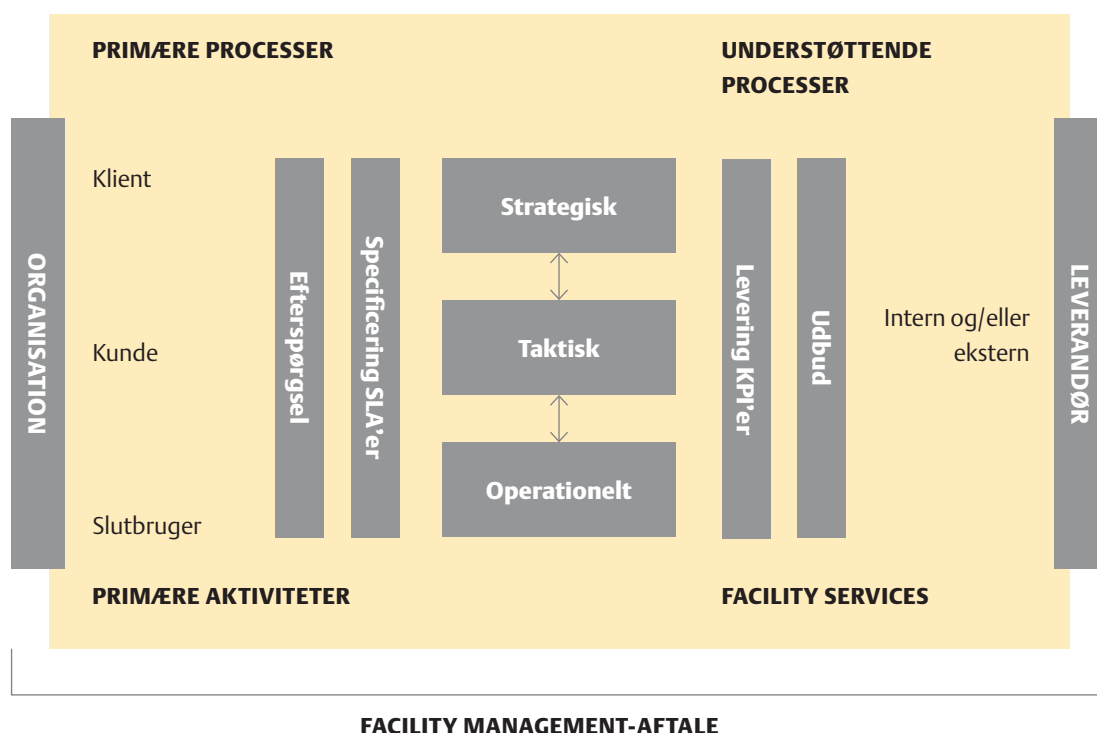
1. Omfang
2. Terminologi og definitioner – (I alt 17 definitioner)
3. Anvendelsesområder for Facilities Management.

Hertil kommer et **bilag (Annex) A, ”Model for Facilities Management”**, der forklarer Facilities Management verbalt og grafisk generelt om organisering om udbud og efterspørgsel og om interaktionsniveauer

- På strategisk niveau – om at nå organisationens mål på lang sigt
- På taktisk niveau – om at iværksætte de strategiske mål i organisationen på middellangt sigt
- På operationelt niveau – om at skabe det efterspurgte (arbejds-)miljø for slutbrugerne

samt en konklusion om effekten af effektiv Facilities Management, der vil

- fremme integreringen af de forskellige serviceprocesser
- sikre konsekvent kommunikation (nedefra op og oppefra ned)
- udvikle og opdyrke forholdet og samarbejdet mellem klienter/slutbrugere og leverandører/serviceleverandører
- understøtte forbindelsen mellem historiske fakta, aktuelle opgaver og fremtidige krav



Figuren herover viser hvordan standardens bilag A Facilities Management illustreres grafisk.

Idet Facilities Management har fokus på klientens/kundens/slutbrugerens efterspørgsel, forklares i **bilag B (Annex B), "Anvendelsesområder for Facilities Management"**, ligeledes verbalt og grafisk om det generelle, om

- rum (arealer) og infrastruktur (lokaler, arbejdspladser, teknisk infrastruktur og rengøring m.m.),
- mennesker og organisation (sundhed, sikkerhed og sikring, imødekommenhed, informationsteknologi, logistik og andre understøttende services).

De vigtigste definitioner – den fælles forståelse af Facilities Management.

At alle i Europa, der beskæftiger sig med Facilities Management, forinden der foreligger en norm og standard, skulle kunne blive enige i en fælles forståelse om Facilities Management lyder som og er utopi. At det er lykkedes i standarden at skabe en definition og en terminologi omkring Facilities Management er et under, omend den foreliggende og vedtagne standard er et resultat af mange kompromisser og en endelig afstemning, hvor flertallet har skåret igennem.

Det er så grundlaget for den videre udvikling af disciplinen i Europa og i de enkelte lande.

Først – næsten naturnødvendigt – diskussionen om, hvorvidt disciplinen bør betegnes "Facility Management" eller "Facilities Management". I Danmark har DFM – Dansk Facilities Management netværk – siden

grundlæggelsen i 1991, hvor DFM introducerede FM i Danmark, anvendt betegnelsen "Facilities Management". Nok for at signalere det brede og tværgående helhedssyn, der skal anlægges for at kunne understøtte kerneorganisationens og slutbrugerens behov optimalt. Men siden har andre i Danmark ind imellem også anvendt "Facility Management".

Standarden definerer ordet "Facility" som **Et materielt aktiv, der understøtter organisationen.**

I forhold hertil skulle man synes, at ordet "Facilities" ud over at være flertal af Facility også bedre beskriver den brede også immaterielle "facilitering" af organisationen og slutbrugerens. Men et sted skulle diskussionen jo slutte, og CEN har da også skåret igennem med at sidestille "Facilities management" og "Facility Management" som synonyme, idet man så anvender betegnelsen "Facility Management" i standarden.

Standarden definerer "Facilities Management" (Facility management) som: **Integration of processes within an organisation to maintain and develop the agreed services which support and improve the effectiveness of its primary activities,**

Eller i den danske oversættelse: *Integrering af processer i en organisation for at opretholde og udvikle de aftalte services, der understøtter og forbedrer effektiviteten af de primære aktiviteter.*

Denne definition af Facilities Management har på dansk (DFM's) initiativ været genstand for seriøse drøftelser, forinden det danske ændringsforslag i 2006 blev nedstemt i CEN's tekniske komite med 1 stemme. Fra dansk side foreslog vi at ordet "agreed" (aftalte) udelad-

des, da det efter vores opfattelse indskrænker Facilities Management og slet ikke formelt levner plads til alle de indledende analyserende og innovative processer på strategisk niveau forinden en aftale (internt eller eksternt) kan indgås, som netop kendetegner professionel Facilities Management på højt fagligt niveau i Danmark.

Netop modellen i standardens Bilag A (Annex A), som gengivet ovenfor illustrerer netop, at skal Facilities Management lykkes succesfuldt, skal der i figurens/modellens venstre side foregå en række vellykkede processer i bestillerorganisationen, hvor kernevirkomhedens strategiske behov for støttetjenester analyseres, hvorefter man kan konstatere, om organisationen selv råder over fornødne ressourcer og kompetencer, eller man er bedst tjent med at købe dem ude i byen.

Den nu vedtagne og standardiserede definition hindrer jo ikke os i Danmark at – måske sagt lidt høvent! – agere i Facilities Management på et højere fagligt niveau, end i mange andre lande. En ”dansk” definition kunne have været:

Facilities Management is the management of the integration of processes within an organisation to maintain and develop the services which support and improve the effectiveness of its primary activities.

Siden 2006 har andre udvalg under CEN, som det fremgår, arbejdet videre med udvikling af vejledninger og specifikke standarder vedrørende Facilities Management, og ikke mindst CEN’s udvalg om vejledning i FM-processer har erkendt, at de innovative og udviklende processer uden for selve aftalen er altafgørende for til enhver tid at imødekomme kerne-organisationens fleksible behov for facilitering. Det kan resultere i en tilpasning til ”danske og nordiske forhold”, når DS/EN 15221-1 efter 5 år skal tages op til vurdering og eventuel revision.

Anvendelse af komplekset af standarder og vejledninger i Facilities Management

Hensigten og formålet med at standardisere for disciplinen Facilities Management har været at:

- Opnå et fælles sprog og forståelse af Facilities Management.
- Forbedre kommunikationen mellem interesseparter.
- Forbedre effekten i de primære processer og processer for Facilities Management; og herunder bedre kvaliteten målt på resultaterne af disse processer.
- Give grundlag for udvikling af fælles værktøjer og stytemer.
- Fremme muligheden for multinationale forhold mellem klienter og leverandører af facilitering inden for EU.
- Skabe et klart defineret samarbejdsgrundlag mellem klient og leverandør af facilitering.

- Forbedre kvaliteten af aftaler om facilitering og Facilities Management med henblik på at minimere konflikter og justeringer.
- Bistå ved valg og fastlæggelse af omfanget af faciliteringstjenester og at indentifisere alternativer for disse.
- Yde hjælp og vejledning ved udarbejdelse af og forhandlinger om aftaler inden for facilitering og Facilities Management.
- Identificere typer af aftaler om Facilities Management og komme med anbefalinger i forbindelse med allokering af risici, rettigheder og pligter mellem aftalepartnerne.
- Gøre sammenligning og benchmarking af aftaler om Facilities Management gennemsigtig.

Betingelserne for, at dette opnås er, at branchen – ikke mindst den professionelle side af rådgivere og leverandører, som i forhold til de fleste kerne-organisationer, opnår viden og rutine gennem at beskæftige sig med Facilities Management som deres kernevirkomhed – også anvender standarderne og vejledningerne, som deres fælles sprog.

Anvendelsen af og henvisning til standarderne og vejledningerne for Facilities Management giver netop muligheden for både sammenligning og optimering af ydelserne med fokus på kerne-organisationens behov for facilitering.

En af de første organisationer, der bevidst har betjent sig af standarden og vejledningen, NS/EN 15221-1 og NS/EN 15221-2 er Telenor i Norge, da virksomheden i 2005 udbød de operationelle og end stor del af de taktiske støttetjenester med ydelsesstart i 2008. På det tidspunkt var standarden og vejledningen helt nye, og ingen havde endnu erfaringer.

Telenor’s erfaring var derfor, at standarden jente som en vejledning og var et godt opslagsværk for gode råd og indspil under processen. For Telenor satte standarden fokus på mange vigtige områder. Ikke mindst SLA’erne har været væsentlige nøgler i prissætning og kontaktindgåelse, hvor klienten skal være meget bevidst om kvalitetsniveauet, der beskrives i SLA’erne. For Telenor gav processen desuden en erkendelse af, at standarden er et godt grundlæggende værktøj, men at den behøver en opdatering med baggrund af de første erfaringer, der nu høstes.

Standarder og vejledninger – herunder høringsforslag – kan erhverves hos Dansk Standard, www.ds.dk

Nærmere oplysninger om standarder og vejledninger kan fås gennem DFM, DFM, DI Service, DFM-benchmarking og Dansk Standard, der kan henvise til de personer, der aktuelt er involveret i standardiseringsarbejdet.

Medio november 2009 gennemførte fm3.dk en spørgeskemaundersøgelse, der udsurgte FM ansvarlige om deres forventninger til det kommende år.

Af PREBEN GRAMSTRUP,
indehaver fm3.dk

FACILITIES MANAGEMENT GÅR OP I GEAR I 2010 ...

Mere for mindre er den mest markante forventning til 2010. Samtidig giver undersøgelsen også et billede af, hvordan Facilities Management bliver mere centralt som moderne ledelsesværktøj til support af kerneforretningen. Et værktøj der, udover at reducere omkostningerne og forøge kvaliteten af leverede FM-ydelser, også skal skabe mere tid og trivsel for medarbejderne.

Kravet om *mere for mindre* giver mening, ikke mindst i en periode med lavkonjunktur. Men evner FM udover at reducere omkostninger samtidigt at skabe værdi og trivsel for medarbejderne i 2010? Det er nu FM skal vise, at man både kan effektivisere og samtidig skabe forøget brugerværdi.

Resultaterne i overskrifter:

- Flere aktiviteter med færre ressourcer
89% forventer stigende aktivitet med færre ressourcer
- Endnu mere service til kernevirksohmheden fra FM
mere end 60% skal forbedre og forøge services til brugerne
- FM bliver yderligere professionaliseret i 2010
48% re-organisere eller indfører ny strategi
- Energibesparelser er blot en af flere opgaver
mindst 4 fokusaktiviteter for hver FM-organisation i 2010
- Private vil outsource endnu flere FM-opgaver
23% af de private vil outsource endnu flere FM-aktiviteter
- Facilities Management er en vigtig del af organisationen
57% har reference til øverste ledelseslag

Se hele undersøgelsen på www.fm3.dk

FM bliver mere og mere professionaliseret

Facilities Management er en branche i gang med en moderniseringsproces. Hvor det for år tilbage var en mere spredt indsats, er der nu ved at tegne sig et helt klart billede af en egentlig branchestruktur med aftagere, udbydere, rådgivere og uddannelsesinstitutioner med FM på skemaet.

Hvor det tidligere var økonomichefen, der blev refereret til, melder knap 60% (fordelt på offentlige og private besvarelser), at de i dag har reference til den adm. direktør eller et andet medlem af direktionen. Da langt de fleste af besvarelsene kommer fra store organisationer (1.000+ medarbejdere) viser det, at FM er blevet en vigtig del af de strategiske beslutninger, og ikke blot en omkostning, der skal optimeres.

I 2009 havde mange 're-organisering af FM-området' eller 'etablering af ny strategi for FM', som en af de væsentligste aktiviteter. Forandringerne er ikke afsluttet, og næsten halvdelen planlægger at skabe en ny struktur på FM-området i 2010.

Undersøgelsen viser også, at markant flere offentlige FM-organisationer er ved at re-organisere og skabe nye strategier. Dette skyldes antageligt, at flere af de offentlige FM organisationer bliver mere og mere bredt favnede FM-organisationer.

I strategiprocesser lægger fm3.dk vægt på at der både bliver set på strategiske muligheder med hensyn til at effektivisere FM leverancerne, såvel som at have fokus på at skabe merværdi for organisationen. Merværdi kan være i form af services, der skaber trivsel og arbejdsglæde eller ved at reducere spildtid, så medarbejderne bruger tiden på det væsentligste. Selvom det ikke altid er direkte målelige størrelser, er det afgørende faktorer for organisationens produktivitet.

Af strategiske værktøjer ses tit anvendt enten Balanced Scorecard eller 'Blue Ocean'. Balanced Scorecard har den umiddelbare fordel, at der er en kendt systematik, hvor de overordnede strategiske temaer kan nedbrydes til 4 perspektiver med målelige succeskriterier. Disse 4 perspektiver er: Økonomi & effekt, kunder, interne processer, samt læring & udvikling.

Skal skrue ned for ressourcerne, men op for aktiviteterne

Undersøgelsen viser også, at mere end 60% af FM-organisationerne skal forbedre og forøge deres services til brugerne. Dette skal ske enten ved at forbedre eksisterende services over for brugerne eller ved at tilføje nye. Dette vel og mærke uden at forøge omkostningerne.

Der skal også spares. Besparelserne skal især findes på områder som bedre udnyttelse af arealer (Space management), energibesparelser, outsourcing og genforhandling af serviceaftaler. Der er således tale om besparelser, der kun i begrænset omfang vil berøre brugerne, og som i langt højere grad sætter krav til effektivisering hos FM-organisationen og under-leverandørerne.

Et eksempel med Space Management viser, hvordan FM både kan effektivisere og samtidig skabe forøget brugerværdi.

Hvor Space Management tidligere har været en øvelse i 'flest-mulige-på-færrest-kvadratmetre', er der nu en tendens til en mere nuanceret forståelse for pladsbehov. Der tages i højere grad udgangspunkt i en vurdering af de enkelte arbejdsprofiler i organisationen, og ud fra 3-4 forskellige profil-typer indrettes arbejdszoner, der tilgodeser en række forskellige behov. Desuden er der en 'FM-pakke' af serviceydelser, der understøtter forskellige arbejdsmetoder.

Det sikrer på den ene side de bedste mulige arbejdsvilkår, ved at forskellige behov bliver understøttet, og på den anden side at 'FM-pakken' kan optimeres mht. pris og kvalitet.

Mere outsourcing right

De private vil fortsætte med yderligere outsourcing i 2010 viser undersøgelsen, mens offentlige FM-organisationer outsourcer markant mindre.

Private virksomheder outsourcer allerede i dag en stor del af deres operationelle FM-services. Og tendensen er, at jo større virksomheder desto mere outsourcing af både operationelle og taktiske opgaver. Dermed bliver de private FM-organisationer mere fokuseret på langsigtede strategiske overvejelser frem for operationel drift.

Frem for blot at outsource over en bred front ser fm3.dk i dag blandt sine kunder en øget tendens til at fokusere på right-sourcing. Det gælder om at finde skillelinjen mellem det reelle behov for outsourcing hos den enkelte virksomhed og de aktiviteter hvor virksomheden selv vil fastholde spidskompetencerne. Dette kræver både strategiske valg og en grundig analyse oftest i form af en bottom-up analyse samt et godt forarbejde, hvor man systematisk gennemgår de forskellige aktiviteter for at finde balancen.

Vælger man som de offentlige FM organisationer at forfølge en strategi med lavt niveau for outsourcing og højere egenproduktion, er det vigtigt at gennemføre en systematisk re-design proces, hvor sammenhængene og de enkelte aktiviteter i processen optimeres.

Nogle vælger at indføre Lean. Man skal dog være opmærksom på, at Lean er en samlet ledelsesfilosofi, der skal gennemsyre alle led i en organisation, imens proces re-design kan gennemføres på afgrænsede områder. Proces re-design er dog ikke nogen sovepude af den grund, da der ofte vil være behov for store forandringsprocesser for at ændre en 'vi-plejer' kultur til en proces optimeret metodik.

Facilities Management en del af en succes

Undersøgelsen viser med al tydelighed, at FM er kommet for at blive, samt at branchen er midt i en modningsproces.

Udover traditionel FM, med et skarpt fokus på struktur, koordinering og cost drivers, indebærer dette også flere og flere elementer af merværdi til brugerne.

Så ønsker man som leder at sikre en organisation, hvor medarbejderne trives og har tid til det væsentligste, er Facilities Management med sikkerhed en del af rammerne for denne succes.

Fakta

"FM2010 Survey" er en spørgeskemaundersøgelse udført af fm3.dk blandt aktivt udøvende inden for Facilities Management.

Undersøgelsen tegner et billede af FM ansvarliges aktiviteter i 2009 og forventninger til 2010.

Resultaterne er baseret på spørgeskema besvaret af 41 personer med aktiviteter indenfor eller kendskab til Facilities Management

Ca. 60% af besvarelsene er private, mens 40% er offentlige organisationer.

Undersøgelsen er foretaget i november 2009.

Se hele undersøgelsen på www.fm3.dk

DFM AKTUELT

Af KJELD NIELSEN,
Faglig koordinator i DFM

www.dfm-net.dk

Dette nummer

I FM Update # 5 (nr. 1 2010) er temaet den netop afholdte og meget succesfulde DFM konference med overskriften **Facilities Management – Samfundets kernesupport**, som afholdtes på Royal Hotel i København i januar. Den journalistiske bearbejdning er foretaget af journalist Jan Aagaard. Husk at du kan finde slides fra de enkelte indlæg på vores hjemmeside www.dfm-net.dk

DFM's bidrag til **FM værktøjskassen vedr. IT programmer for FM** omtaler jeg på side 21. Det er resultatet af en opsamling i 2009, hvor i alt 11 programmer er beskrevet i skemaform, således at det vil blive nemmere for nye købere af systemer at foretage en sammenligning. Der vil ske opdatering af de samlede materiale efter behov.

Dette suppleres af en artikel om **En undersøgelse af IKT (Informations og Kommunikations Teknologi) i leverancekæden inden for FM** af professor Per Anker Jensen, leder af CFM og lektor Ada Scupola, RUC.

De europæiske og danske standarder er emnet for Ole Emil Malmstrøms artikel, hvor han beretter om de foreløbige resultater og den aktuelle status på området.

Facilities Management går op i gear i 2010 ... er titlen på en spørgeskemaundersøgelse som Preben Gramstrup, fm3.dk medio november 2009 gennemførte hvor FM ansvarlige blev udspurgt om deres forventninger til det kommende år.

Aktuelle aktiviteter

Se DFM's planer og ideer for de kommende aktiviteter på hjemmesiden, hvor bestyrelsens årsplan for 2010 er givet samt forventningerne til den videre udvikling i de kommende år. Allerede nu er vi i gang med forberedelserne til jubilæumsaktiviteterne i 2011, hvor DFM har eksisteret i 20 år. Følg med i kommende arrangementer og aktiviteter på DFM's hjemmeside www.DFM-net.dk hvor du også tilmelder dig de enkelte arrangementer.

Kommende numre af FM Update

Du og din virksomhed opfordres til at bidrage med artikler og annoncer samt synspunkter. Temaerne i de kommende numre er som følger:

	Deadline	Udsendelse	Temaer
#6 / grøn	1. maj	11. juni	Bygningers "life cycle" – totaløkonomi samt omkostningsstyring i en krisetid – med en række cases
#7 / rød	20. august	10. september	Den bæredygtige Workplace
#8 / blå	19. november	3. december	Næste FM generation

Se mere om priser for annoncering på DFM's hjemmeside.

Henvendelse vedr. artikler til undertegnede: nielsen.famconsult@gmail.com

FM er den strategiske ledelsesdisciplin og værktøjskasse – der brugt professionelt og situationsbestemt – skaber værdi for alle i fødekæden mellem

- Virksomheder – private såvel som offentlige
- Organisationer
- Samfund – såvel stat som kommuner og
- De enkelte borgere og kunder

DFM KONFERENCEN 2010

Indtryk fra DFM konferencen
2010, der blev afholdt på
Radisson SAS Hotel 28.-29.
januar 2010



FM Update udgives af DFM – Dansk Facilities Management netværk
Redaktion: Anja Kiersgaard og Kjeld Nielsen.
Lay out: heddabank.dk.
Fotos fra konferencen: Flemming Wulf Hansen og Kjeld Nielsen.
Tekster fra konferencen: Jan Aagaard. Marts 2010

Dansk Facilities Management netværk



Sekretariat: SpacePro · Dampfærgevej 8 · DK-2100 København Ø · T +45 6126 9046
dfm@dfm-net.dk · www.dfm-net.dk